



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

PROPOSAL OD ACTIVITIES IMPROVING COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA UHLÍŘOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Uhlířová Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku

v anglickém jazyce:

Proposal od Activities Improving Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření návrhů opatření, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. Objasňuje pojmy oblasti konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Zkoumá společnost Mironet.cz, jež se specializuje na prodej zařízení informačních technologií, a analyzuje okolí podniku. Na základě analýz navrhuje opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zvolené firmy.

Abstract

The diploma thesis is focused on the creation of measures which lead to the competitiveness increase. It clarifies the terms in the competitiveness and competitive advantage field. It observes the Mironet.cz company, which is specialized in the sale of information technology devices, and it analyzes the company environment. On the basis of analyses, measures leading to competitiveness increase of the company observed are suggested.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, Customer Relationship Management.

Key words

Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, Value Chain, Customer Relationship Management.

Bibliografická citace

UHLÍŘOVÁ, J. *Návrh opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 126 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2013

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za vstřícné a odborné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce.

OBSAH

Cíl a metodika.....	11
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Konkurence, konkurenceschopnost.....	13
1.1.1 Konkurence.....	13
1.1.2 Konkurenceschopnost	14
1.2 Strategické aspekty rozvoje konkurenceschopnosti.....	15
1.2.1 Konkurenční strategie	15
1.3 Hodnotový řetězec	24
1.4 Konkurenční výhoda	30
1.4.1 Typy konkurenčních výhod	31
1.5 Hodnota pro zákazníka.....	36
1.6 Řízení vztahů se zákazníky	37
2 Zhodnocení teoretických východisek	40
3 Analýza současného stavu	42
3.1 Představení podnikatelského subjektu	42
3.2 Analýza vnějšího okolí.....	43
3.2.1 Analýza obecného okolí.....	43
3.2.2 Základní vymezení trhu	46
3.2.3 Analýza oborového prostředí.....	61
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	63
3.3.1 Marketingový mix.....	63
3.3.2 Analýza 7S McKinsey	73
3.3.3 Analýza hodnotového řetězce	78
3.3.4 Zhodnocení společnosti z hlediska konkurenceschopnosti	82

3.4	Finanční analýza.....	83
3.5	Situační analýza	88
4	Návrhová část	92
4.1	Návrhy.....	92
4.1.1	Zkvalitnění služeb.....	93
4.1.2	Rozšiřování služeb a péče o zákazníky.....	97
4.1.3	Rozšiřování pobočkové sítě	104
4.2	Celkové náklady.....	110
4.3	Přínosy návrhů	111
	Závěr	113
	Literatura.....	114
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	125
	Tabulky	125
	Grafy	125
	Obrázky.....	126
	Seznam příloh	126
	Přílohy.....	127

ÚVOD

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“

Stéphan Garelli

Úspěch podniku závisí na schopnosti konkurovat. Zodpovězení otázek jakým způsobem konkurovat, na co se zaměřit, v čem být jiný je úkolem konkurenční strategie. Ta má zároveň za cíl vybudovat určité postavení podniku v konkurenčním prostředí, které bude odolávat tlakům konkurence a silám okolí.

Aby byl podnik pro zákazníky lákavý, musí jim nabídnout něco, co nenabízí nikdo jiný, něco, co je vnímáno jako výjimečné. Tyto charakteristiky označují konkurenční výhodu. Právě ta přiměje zákazníky k nákupu u nás a ne u konkurentů. Tohoto stavu není ani tak obtížné dosáhnout, jako zajistit jeho trvalou udržitelnost. Každý se snaží získat zákazníky na svou stranu, nalákat je určitými výhodami. Proto patří zjištění a stanovení konkurenční výhody mezi nejdůležitější rozhodnutí. Toto rozhodnutí dále ovlivní vnímání podniku zákazníky.

Právě na hledání konkurenčních výhod a způsobů vedoucích k posílení konkurenceschopnosti podniku se tato práce orientuje. Poznatky jsou aplikovány na společnost Mironet.cz, jejíž činnost je zaměřena na prodej zařízení informačních technologií. Tuto firmu jsem si zvolila z důvodu, že firmu znám nejen z pohledu zákazníka, ale také jaké ze strany zaměstnance. Brigádně zde působím více než rok a díky tomu jsem mohla detailně poznat fungování podniku. Výběr tématu se potom odvíjel od slabšího postavení společnosti na trhu. Trh informačních technologií je dynamickým trhem, který obsluhuje řada společností. Se snahou zaujmout co největší možný podíl na trhu mezi sebou vedou společnosti konkurenční boje. Často bývá hlavním nástrojem cenová politika, kdy společnosti sníží cenu zboží, aby nalákaly zákazníky. Je toto řešení však efektivní a perspektivní? Ve většině případů ne. Zboží prodané za nižší cenu nepřinese zisk a mnohdy nepokryje ani náklady potřebné na provoz podniku. Tímto tahem nedocílíme ani věrnosti zákazníků. Navrhnout, jak „být více konkurenceschopný“ je hlavním cílem této práce.

CÍL A METODIKA

Cíl

Společnost Mironet.cz působí na trhu 16 let. Za tu dobu si získala spokojené zákazníky, ale objevují se také ne příliš lichotivé reference. Na trhu existuje mnoho firem orientujících se na stejnou činnost, proto by se měl podnik zaměřit na vylepšení nedostatečných aspektů, aby byl schopen vést plnohodnotný konkurenční boj, a nabídnout zákazníkům oproti konkurenci něco víc, co bude pro zákazníky lákavé.

Cílem této diplomové práce je navrhnout právě taková opatření, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu, což přispěje k udržení zákazníků a zvýšení podílu na trhu.

Metodika

Před vytvořením samotných návrhů na posílení konkurenceschopnosti je potřeba provést analýzu současného stavu jak společnosti, tak jejího okolí. Tato analýza bude mít několik částí.

Představení společnosti obsahuje základní údaje o firmě, její obchodní činnosti a důležitých subjektech trhu.

Prostředí obklopující společnost má na společnost výrazný vliv. Toto prostředí bude zkoumáno **analýzou vnějšího okolí** ze dvou pohledů – nejprve bude prozkoumáno obecné okolí, poté okolí mající vliv přímo na dané odvětví.

Analýza obecného okolí bude provedena na základě PESTE analýzy. Cílem této analýzy je uvědomění si klíčových faktorů působících na podnik. Pro snazší orientaci jsou rozděleny do pěti hlavních oblastí ovlivňujících trh, kterými jsou politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory a ekologické faktory.

Analýza oborového okolí je provedena na základě Porterova modelu pěti sil. Pomocí něj můžeme odvodit vliv a sílu subjektů trhu daného odvětví. Základem analýzy je pět faktorů: soupeření stávajících konkurentů, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, hrozba nových výrobků nebo služeb a vstup nových firem.

Dalším krokem je rozbor a analýza současné situace společnosti, tedy **analýza vnitřního prostředí**. Jsou využity tři analýzy.

Analýza marketingového mixu slouží k uvědomění si čtyř základních marketingových nástrojů, pomocí nichž firma usiluje o dosažení svých cílů. Mezi ně se řadí produkty a služby, cena, propagace, distribuce.

Analýza hodnotového řetězce definuje hodnoty, jež společnost poskytuje zákazníkům, a kroky vedoucí k vytvoření těchto hodnot.

Analýza 7S McKinsey se skládá ze sedmi faktorů, které je nutné promýšlet při strategických změnách firmy, jelikož jsou jednotlivé faktory vzájemně propojeny, působí na sebe a ovlivňují se. Těmito faktory jsou strategie, struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty.

K analýze vnitřního prostředí se řadí také **finanční analýza** hodnotící finanční stránku podniku, kde hlavními ukazateli jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost.

Jednotlivé analýzy jsou shrnuty do přehledné formy souhrnné **situační analýzy** – SWOT. Klíčové faktory společnosti se dělí na silné stránky a slabé stránky, faktory vyplývající z vnějšího prostředí jsou roztrženy na příležitosti a hrozby.

Na základě provedených analýz jsou vypracovány návrhy opatření, která povedou k lepší pozici společnosti v rámci konkurence.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou objasněna teoretická východiska, zejména různé pohledy na konkurenceschopnost a hledání konkurenčních výhod.

1.1 Konkurence, konkurenceschopnost

1.1.1 Konkurence

„Konkurence je rivalství mezi jednotlivci (nebo skupinami či národy) a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat.“ (Zemplinerová, 2009, str. 9)

Na otázku „co je konkurence“ nemůžeme jednoznačně odpovědět. Je důležité promítnout do odpovědi, jaká hlediska chceme zdůraznit.

Prosazují se především dvě hlediska:

- konkurence jako struktura trhu – rozhodujícími je počet firem na trhu, tržní podíl firem, překážky vstupu na trh;
- konkurence jako chování firem – zde hraje roli cenová politika, stanovování množství, investiční činnost, marketingové výdaje, výzkum a vývoj.

Na konkurenci a konkurenční chování pohlížíme ze dvou stran také podle subjektů trhu. Pro firmu – prodejce konkurenční chování představuje snižování cen, snižování nákladů, diferenciaci výrobků a inovace. Spotřebitelé – zákazníci chápou konkurenci jako nízké ceny, možnost volby a výběru mezi dodavateli, široký sortiment produktů. (Zemplinerová, 2009)

Pod pojmem konkurence je možno představit si hospodářskou soutěž, jež probíhá mezi tržními subjekty s cílem dosáhnout ekonomické výhody. Vzhledem k tomu, že každý chce zvítězit, ale ne všichni čestně, je v České republice hospodářská soutěž chráněna právními předpisy¹.

Odlišnost pohledů na konkurenci umožňuje její dělení:

¹ Právní předpisy představuje Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže; zdroj: Zákon o ochraně hospodářské soutěže, © 2012.

- podle rozsahu konkurenčního působení (teritoriální hledisko): globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní;
- podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí: konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy, konkurence rodu;
- podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů: ryzí monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence;
- podle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí: monopol, kartel, syndikát, trust. (Jakubíková, 2008; Čichovský, 2002)

1.1.2 Konkurenceschopnost

Podle Z. Mikoláše (2005) je potřeba uvědomit si rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Zatímco konkurence je už výsledek činnosti firmy, konkurenceschopnost představuje potenciál. Tento potenciál musí být dostatečně vnímatelný konkurencí.

Konkurenceschopnost je klíčový pojem ve všech ekonomikách. Je jedním z rozhodujících prvků úspěšnosti nebo neúspěšnosti podniků. Obecně si pod ním můžeme představit schopnost úspěšně soutěžit v tržní ekonomice. (Čichovský, © 2004-2013)

„Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru (trendu).“ (Mikoláš, 2005, str. 64)

Konkurenceschopnost představuje schopnost využívat určitých vlastností a dovedností podniku, které povedou ke zvýšení, nebo alespoň udržení si svého tržního podílu. Při rozboru výše uvedeného můžeme konkurenceschopnosti dosáhnout využitím takových dovedností, které umožní vytvářet:

- *„kvalitativně minimálně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými dalšími vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná, nebo*
- *bude převyšovat produkci ostatních účastníků trhu za ceny, které budou*
 - *nižší, či srovnatelné oproti konkurenci;*

- *vyšší jen o tolik, že tento rozdíl bude bohatě vyvážen také vyšší užitnou hodnotou produktu.*“ (Hučka, Kinslingerová, Malý, 2011, str. 109)

Konkurenční schopnost je posuzována k odvětví, v němž firma působí. Lze ji docílit systematickým hledáním a nacházením konkurenčních výhod.

1.2 Strategické aspekty rozvoje konkurenceschopnosti

Nástrojem k ujasnění strategie a jejího řízení je možno využít koncept strategického řízení. Je to ucelený soubor stanovisek, postojů ke strategickému řízení v rámci daných podmínek. Účelem konceptu strategického řízení je:

- vymezovat model strategického řízení,
- vytvářet vhodné podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení,
- poskytovat návod pro zpracování dílčích úkolů. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009; Porter, 1994)

Volba konceptu by měla probíhat s cílem splnit požadavky konceptu. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí jako příklady požadavků:

- logickou strukturu konceptu slučitelnou s organizační strukturou,
- srozumitelnou strukturu pro složitou tvorbu strategie, kde bude možno efektivně dělit práci,
- respektování určitých zásad (např. průběh řízení shora – dolů) se zohledněním názoru nižších úrovní,
- pružnost a otevřenost modelu, aby bylo možné reagovat na vývoj podniku,
- vytváření podmínek pro snadnou realizaci strategií.

1.2.1 Konkurenční strategie

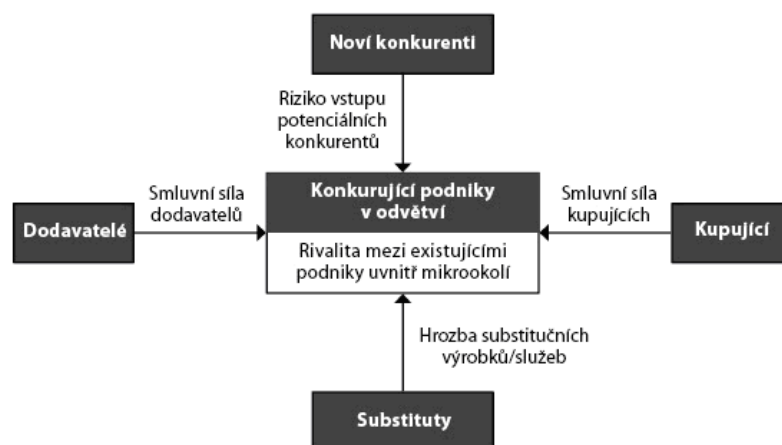
Konkurenční strategie představuje podle M. Portera (1997, str. 20) „...*hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje.*“ Příznivým postavením se rozumí taková pozice, jež podniku umožní co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo obrátit působení těchto sil ve svůj prospěch. Konkurenční strategie odpovídá zpracování zásad, jakými směry se bude

podnik ubírat ve vztahu ke konkurenci, formulace cílů a způsobů dosažení těchto cílů. (Porter, 1994)

Formulací konkurenční strategie je podnik uváděn do vztahu k jeho prostředí, ale také se snaží utvářet ho pomocí konkurenční strategie ve svůj prospěch. Proto je volba strategie důležitým a zásadním krokem. Porter (1994) určuje volbu strategie podle dvou základních otázek:

- přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují;
- činitelé, ovlivňující vzájemné postavení konkurence uvnitř daného odvětví.

Přitažlivost odvětví ovlivňují pravidla konkurence. Úkolem podniku je tato pravidla pochopit, cílem potom vyrovnat se s nimi a v nejlepším případě změnit je ve svůj prospěch. Tato pravidla jsou ztotožněna s pěti dynamickými konkurenčními faktory, jimiž jsou vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (substituční výrobky a služby), vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, soupeření stávajících konkurentů. Model je znám jako **Porterův model pěti hybných sil**.



Obrázek 1: Porterův model pěti hybných sil

(Zdroj: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP, 2007)

Vstup nových konkurentů

Firmy, které nově vstupují na trh, s sebou přinášejí novou schopnost a snahu osvojit si část trhu a v nemalé míře také významné zdroje. Tato snaha může vést ke snížení cen, či zvyšování nákladů a z toho plynoucí pokles ziskovosti.

Hrozba vstupu je závislá především na stávajících překážkách vstupu ve spojení s reakcí na vstup již stávajících účastníků. Obecně existuje šest zdrojů překážek vstupu:

- *úspory z rozsahu* – představují pokles ceny za jednotku produktu v závislosti na růstu celkového objemu výroby za určitou časovou jednotku;
- *diferenciace produktu* – překážka je tvořena nutností lákat a přesvědčovat zákazníky pomocí vysokých výdajů, zatímco stávající firmy mají už vybudované značky a věrnost zákazníků;
- *kapitálová náročnost* – zejména se jedná o investice do počáteční reklamy a do výzkumu a vývoje;
- *přechodové náklady* – jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného (náklady na přeškolení zaměstnanců, na nákup doplňkového zařízení);
- *přístup k distribučním kanálům* – potřeba nově vstupujícího přimět existující distribuční kanály o akceptaci jeho produkce;
- *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – výhody stávajících firem ve vlastnictví technologie výroby (know-how, patent), výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence, atd.

Bariéru tvoří také vládní politika (např. udělením licencí, omezením přístupu k surovinám, závaznými normami, bezpečnostními a technickými předpisy).

Hrozba nových výrobků nebo služeb

Firmy v odvětví konkurují s odvětvími, která produkují substituty. Určení substitutů označuje nalezení produktů, které mohou vykonávat stejnou úlohu jako produkt daného odvětví.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé mají možnost soutěžit s daným odvětvím tak, že snižují ceny, snaží se o získání vyšší kvality a lepších služeb. Porovnává tak konkurenty mezi sebou. Skupina odběratelů je silná, jestliže platí např. tyto podmínky:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- odběratel je plně informován.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mají možnost převahy, kterou mohou využít při vyjednávání s ostatními účastníky odvětví. Mohou zvýšit cenu nebo snížit kvalitu služeb a statků. Příklady okolností, jež umožňují převahu dodavatelů, jsou:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.

Soupeření stávajících konkurentů

Soupeření mezi již existujícími firmami má formu pohotového manévrování k získání nejlepšího postavení na trhu. K tomuto soupeření se používají metody jako cenová konkurence, reklama, zlepšený servis konečným zákazníkům a záruky.

K soupeření dochází v případě, kdy alespoň jedna z konkurujících firem pocítuje tlak, anebo vidí možnost zlepšit svou pozici.

Vykonané kroky jedné firmy mají viditelný dopad na konkurenty. Z toho plyne, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip se nazývá akce a reakce.

Některé podoby soupeření mohou zhoršit ziskovost celého odvětví. Mezi tyto podoby patří zejména cenová konkurence. Díky snížení cen jedné firmy se posléze přizpůsobí cenám i ostatní firmy.

Dalšími znaky soupeření jsou početní nebo vyrovnaní konkurenti, pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladové náklady, nedostatečná diferenciaci nebo přechodové náklady, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, různorodost konkurentů, vysoké strategické záměry nebo vysoké překážky výstupu.

Působení těchto faktorů a jejich síla se různí v každém odvětví. S vývojem odvětví se faktory mění. Struktura odvětví také rozhoduje o tom, zda rentability může dosahovat pouze malá skupina účastníků, nebo je na trhu dost místa pro úspěšné podnikání většího počtu firem.

Konkurenčními strategiemi a střety se zabývá více autorů a každý na tuto problematiku pohlíží z jiné strany a zohledňuje jiné aspekty. Dále budou uvedeny alespoň některé z pohledů.

Konkurenční strategie založené na typu konkurenční výhody

Mezi nejznámější přístup ke strategiím řadíme strategie podle **M. Portera** (1994, 1997). Ten uvádí tři obecné konkurenční strategie – generické strategie, založené na typu konkurenční výhody. Jedná se o strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus strategie (soustředění pozornosti).

Strategie 1: Vůdčí postavení v celkových nákladech

Tato strategie bývá označována také jako strategie prvenství v nízkých nákladech. Už podle označení je jasné, jakou výhodu podnik uplatňuje – je výjimečný a známý díky nízkonákladové výrobě a celkově efektivnímu řízení nákladů. Podnik s touto strategií často působí v širokém okruhu činností. Přestože firma využívá konkurenční výhody nízkých nákladů, tak k tomu, aby firma generovala nadprůměrné výkony, by měla vzhledem ke konkurenci dosáhnout parity nebo proximity v základech diferenciaci. „*Parita v základech*

diferenciace dovoluje podniku s nejnižšími náklady přeměnit svou výhodu nízkých nákladů přímo do zisků vyšších, než mají konkurenti. Proximita v diferenciaci znamená, že snížení ceny nutné k získání přijatelného podílu na trhu neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku s nejnižšími náklady.“ (Porter, 1994, str. 32)

Podnik s výhodou nízkých nákladů dosahuje takových výnosů, které ji ochraňují i před vlivem konkurenčních sil. Přestože úspěšné sledování strategie nízkých nákladů je náročné, přináší podniku zisky a výhodné postavení na trhu. Je ale potřeba, aby firma byla opravdu jedinou firmou s nejnižšími náklady, ne jednou z několika. (Porter, 1994; 1997)

Strategie 2: Diferenciace

Podnik při realizaci strategie diferenciace usiluje o to, aby se nějakým způsobem odlišil od konkurence. Může se odlišovat designem, technologií, vlastnostmi, zákaznickým servisem, prodejní sítí a dalšími způsoby. Odlišení, jedinečnost na trhu, musí být však zákazníky vítána a musí být ochotni za ni zaplatit vyšší cenu. Stejně jako strategie zaměřená na náklady, tak i strategie diferenciace umožňuje podniku dobré postavení z hlediska působení konkurenčních sil. Mezi příčiny vypořádání se s konkurenčními silami patří loajalita zákazníků k osvědčené značce, vyšší ziskové rozpětí oslabující vliv dodavatelů i odběratelů, jež nenajdou vhodnou alternativu, a tudíž není cenová citlivost nějak zásadní. Podnik usilující o dosažení strategie diferenciace musí hledat takové metody odlišení se, které mu budou i přes vynaložené náklady a vyšší cenu přinášet zisky. Oproti strategii nejnižších nákladů mají podniky sledující tuto strategii výhodu v tom, že v odvětví může být více firem s touto strategií. Je však potřeba, aby každá firma nabízela jinou „jedinečnost“. (Porter, 1994; 1997)

Strategie 3: Soustředění pozornosti - fokus

Tato strategie se od předchozích odlišuje svým zaměřením – nesoustředí se na celý trh, ale pouze na omezenou skupinu kupujících – na určitý segment,

případně geografický trh. Tomuto konkrétnímu segmentu je podřízena strategie, aby podnik co nejvíce plnil požadavky zákazníků tohoto segmentu a generoval tak zisk. Strategie je tedy založena na odlišnostech mezi segmentem vybraným a ostatními segmenty v odvětví. Fokální strategie má dvě varianty – nákladová fokální strategie, kdy se podnik snaží dosáhnout prvenství v celkových nákladech v rámci cílového segmentu, a diferenciační fokální strategie, při které chce podnik zaujmout odlišným taktéž v rámci konkrétního vybraného segmentu, založeném na speciálních požadavcích zákazníků tohoto segmentu. Při sledování fokus strategie je nutnou podmínkou strukturální přitažlivost segmentu, jelikož každý segment je jinak výnosný a to se promítá do ziskovosti podniku. (Porter, 1994; 1997)

Hlavní rozdíl v těchto třech generických strategiích je patrný z obrázku.

Široký rozsah (celé odvětví) Zaměření se na cíl (fokus, rozsah podniku) (jeden nebo několik segmentů) úzký rozsah	Strategie nákladového vůdcovství (Cost leadership)	Strategie diferenciací (strategie odlišnosti) (Differentiation)
	Strategie pozornosti na minimalizaci nákladů (Cost focus)	Strategie cílené diferenciací (Focus differentiation)
	minimalizace nákladů	diferenciací (odlišení výrobků, služeb)
	KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY	

Obrázek 2: Generické strategie podle Portera

(Zdroj: Smejkal, Rais, c2006)

Podniky by se měly rozhodnout pro jednu strategii, kterou mohou úspěšně realizovat, jelikož se účinky při sledování více cílů vzájemně zeslabují. V případě, že firma není schopna rozvinout ani jednu strategii, je ve velmi špatném strategickém postavení. Prvním krokem k nápravě je učinit strategické rozhodnutí, kterým směrem se vydá, a tohoto směru se držet a vyvinout

soustředěné úsilí k dosažení nápravy. To však vyžaduje čas. Podniky ale často nevydrží a přecházejí k jiné strategii, jelikož nedochází ke zlepšení v časovém intervalu, ve kterém zlepšení situace očekávaly. Nestálost vede téměř ve všech případech k nezdaru. Proto je důležité vybrat si jednu strategii a jejímu dosahování se plně věnovat. (Porter, 1994, 1997)

Konkurenční strategie dle pozice firmy na trhu

Strategie, jež jsou založeny na zastávané pozici firmy na trhu, prosazoval **P. Kotler**. Pomáhají vedení podniku rozhodnout, jak dále postupovat, zda se snažit udržet dosavadní stav, investovat, nebo zda je pro podnik nejlepší ukončit činnost. Ke stanovení zaujímané pozice na trhu se analyzují strategie konkurentů, etapy životního cyklu výrobku a příležitosti trhu.

- *Strategie tržního vůdce* – představitelem této strategie je podnik, který zastává největší podíl na trhu. Má vliv na ostatní podniky v odvětví, ovlivňuje jejich cenotvorbu a propagaci, inovativní činnost. Tržní vůdce projevuje snahy o udržení si této pozice, nebo se snaží si tuto pozici ještě posílit. K tomu je zapotřebí neustále inovovat, udržovat nízké náklady, vytvářet překážky vstupu konkurentů na trh.
- *Strategie tržního vyzyvatele* – tržními vyzyvateli jsou podniky, jež svým tržním podílem o něco zaostávají za vůdci, většinou zaujímají druhé místo. Jejich snahou je dosáhnout většího tržního podílu, ať už na úkor tržního vůdce či menších firem. Vyššího podílu se snaží dosáhnout buď prostřednictvím nižších cen a menší kvality oproti vůdci, nebo nabídkou inovací v jakémkoli směru (výrobky, distribuce, komunikace).
- *Strategie tržního následovatele* – tržní následovatelé kopírují výrobky nebo jejich vlastnosti, či určité rysy po tržním vůdci. Napodobují je, v některých aspektech se však liší (např. balení), nebo výrobky po vůdci přeberou a upravují je.
- *Strategie vyhledávající tržní mezery* – označovaná také jako strategie tržního troškaře. Podniky s touto strategií se orientují na „neuspokojené“ mezery na trhu, nevěnují se tedy celému trhu. Díky tomu, že se orientují na malou skupinu,

mohou se jí více věnovat, lépe poznat zákazníky a jejich požadavky. To jim následně umožní nasadit vyšší ceny. „Troškaři“ často dosahují vysoké ziskovosti, přestože zaujímají na trhu malý podíl. (Bartes, 2011; Blažková, 2007)

Strategie založené na inovačních příležitostech

Další pohled na strategie poskytuje **P. Drucker**. Jeho teorie říká, že podnikové strategie závisí na schopnosti podniku identifikovat a hlavně využít inovační příležitosti. Podle tohoto kritéria jsou formulovány strategie být „nejprvnější a nejmaximálnější“, „strategie udeřit na ně tam, kde nejsou“, strategie ekologické tržní niky, strategie založené na změně hodnot a charakteristik. Poslední z jmenovaných bude popsána detailněji. (Bartes, 2011)

Strategie „Změna hodnot a charakteristik“

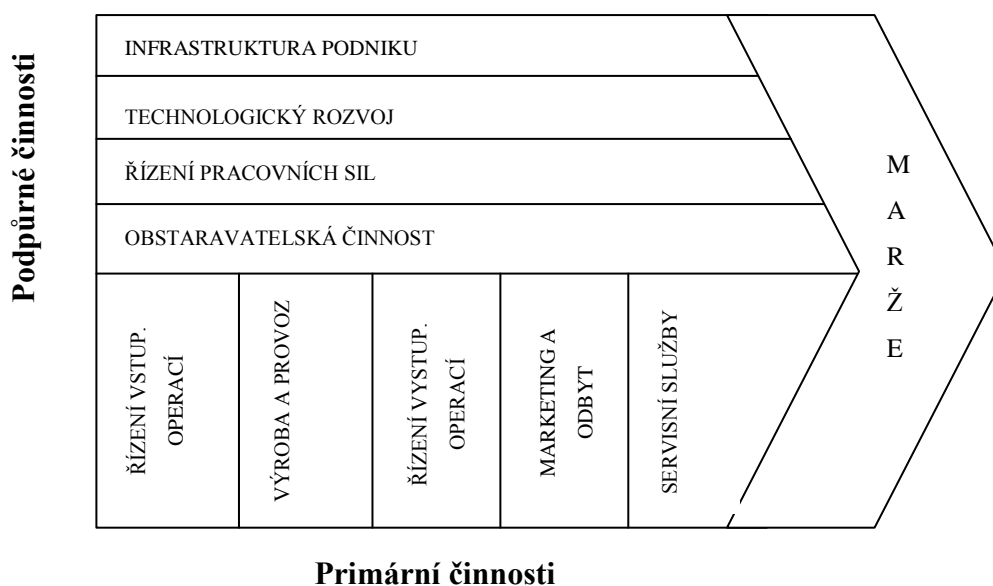
Tato strategie má čtyři rozdílné formy:

- *Strategie vytváření užité hodnoty pro zákazníka* se zaměřuje na to, co je pro zákazníka opravdu důležité, jak si představuje službu a co pro něj skutečně znamená přidaná hodnota.
- *Strategie cenové politiky* se oproti předchozí strategii orientuje na cenu s důrazem na způsob placení. To by mělo být uzpůsobeno podle potřeb zákazníka.
- *Strategie respektování reality zákazníka* je postavena na zásadě, že „všechno, co zákazníci kupují, musí vyhovovat jejich reálné situaci, protože v opačném případě jim to k ničemu není.“ (Bartes, 2011, str. 111)
- U *strategie poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi* existuje rozpor mezi tím, co výrobce považuje za produkt, a tím, co zákazník vnímá jako hodnotu. (Bartes, 2011)

1.3 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je využíván k hledání zdrojů konkurenčních výhod. Tvůrcem je Michael Porter. Hodnotový řetězec je tvořen devíti generickými kategoriemi činností (hodnototvornými činnostmi), mezi nimiž jsou určité vazby, a marží. Tu vytváří rozdíl celkové hodnoty a souhrnných nákladů vynaložených na hodnototvorné činnosti.

Jak je vidět na obrázku, hodnotový řetězec se skládá z devíti hodnototvorných činností. Ty se dále dělí na dva obecné typy, a to primární činnosti a podpůrné činnosti. (Porter, 1997)



Obrázek 3: Hodnotový řetězec podle Portera

(Zdroj: vlastní práce na základě Portera 1997)

Úrovně, vazby a působení činností hodnotového řetězce v konkrétním podniku mají vliv na způsoby stanovení nákladů nebo diferenciací od konkurentů, čímž je určena konkurenční výhoda podniku. (Bartes, 2011)

Primární činnosti

Primární činnosti zajišťují fyzickou tvorbu výrobku, prodej, dodání kupujícímu a servis.

- *Řízení vstupních operací* – tato kategorie zabezpečuje veškeré činnosti související se vstupy, tedy přejímání, skladování, rozdělování vstupů pro určitý výrobek.

- *Výroba a provoz* – činnosti, jež přetváří vstupy do finální podoby výrobku.
- *Řízení výstupních operací* – tato kategorie zahrnuje činnosti spojené s odvozem výrobku, jeho skladováním a distribucí, včetně zpracování objednávek.
- *Marketing a odbyt* – jedná se o činnosti umožňující zákazníkům koupit si daný výrobek, ale také přesvědčit o nákupu výrobku a jeho výhodnosti.
- *Servisní služby* – poslední z primárních aktivit jsou činnosti, služby pro zákazníky, které mají zvýšit, nebo alespoň udržet hodnotu koupeného výrobku. (Porter, 1997; Bartes, 2011)

Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti jsou ku pomoci primárním činnostem, ale i sobě navzájem.

- *Obstaravatelská činnost* – představuje aktivity spojené s nákupem vstupů, např. výběr dodavatelů, způsoby a metody jednání s dodavateli, informační systémy.
- *Technologický rozvoj* – veškeré činnosti, jejichž snahou je zkvalitnit výrobek, postup jeho produkce, technologický postup. Nejedná se však pouze o zlepšování kvality konečného výrobku, ale také například práce ve službách, marketingových činnostech atd.
- *Řízení pracovních sil* – tato kategorie zahrnuje činnosti zajišťující výběr zaměstnanců, jejich školení, vzdělávání, odměňování, motivace. Jedná se o neopomenutelnou skupinu činností, jelikož lidské zdroje mají významný vliv na zabezpečení konkurenční výhody.
- *Infrastruktura podniku* – představují ji činnosti generálního ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti. Nejedná se pouze o podporu jednotlivých činností, ale infrastruktura napomáhá celému řetězci. (Porter, 1997; Bartes, 2011)

Konkurenční výhoda, která je závislá na činnostech hodnotového řetězce, je ovlivněna také **typem činnosti**. Porter (1997) rozlišuje tři typy činností, které plní u konkurenční výhody rozdílné úkoly.

- *Přímé činnosti* jsou takové činnosti, jež přímo zastupují tvorbu hodnoty pro kupujícího. Příkladem může být montáž, návrhová činnost výrobku a jeho designu, činnosti prodejců, marketingové aktivity.
- *Nepřímé činnosti* slouží k podpoře plynulého chodu přímých činností. V tomto případě můžeme mluvit o plánování, údržbě, administrativní řízení, vedení výkazů, atd.
- *Zabezpečování kvality* představují takové činnosti, které zabezpečují kvalitu ostatních činností, například monitorování, testování, kontrolování, seřizování.

K nalezení konkurenční výhody není vždy určení činností dostačující. Je potřebná ještě identifikace vazeb uvnitř hodnotového řetězce, vně řetězce, hodnotového řetězce kupujícího, konkurenčního rozsahu a organizační struktury.

- *Vazby uvnitř hodnotového řetězce* – činnosti v hodnotovém řetězci jsou na sebe navzájem závislé a jsou propojeny určitými vazbami. Tyto vazby představují vztahy mezi způsobem realizace určité činnosti a náklady nebo konáním jiné činnosti. Konkurenční výhody plynoucí z vazeb může být dosaženo co nejefektivnějším využitím vazeb nebo jejich koordinací. Příčinami vzniku vazeb mohou být tyto situace:
 - stejná funkce se dá vykonávat různými postupy;
 - náklady nebo výstup přímých činností se zefektivní větší snahou v nepřímých činnostech;
 - činnosti realizované v podniku mohou minimalizovat potřebu předvádět výrobek, vysvětlovat jeho obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu;
 - zabezpečování kvality je možno realizovat více způsoby.
- *Vertikální vazby (vazby vně hodnotového řetězce)* – představují především vazby mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distribučních cest. Tato oblast může být pro firmy rozsáhlými zdroji konkurenční výhody.
- *Hodnotový řetězec kupujícího* – podnik působí na hodnotový řetězec kupujícího, čímž vytváří pro kupujícího hodnotu. Tato hodnota je tvořena právě utvářením

konkurenční výhody pro kupujícího. Nutnou podmínkou je však potřeba, aby si zákazník tuto hodnotu pro něj vytvořenou uvědomoval a vnímal ji.

- *Konkurenční rozsah* - přes konkurenční rozsah je vytvářena podoba a ekonomika hodnotového řetězce, tudíž může mít na konkurenční výhodu silný vliv. Rozsah je vymezen čtyřmi dimenzemi:
 - segmentový rozsah – představuje různorodost podnikem produkováných výrobků a různorodost kupujících;
 - vertikální rozsah – zabývá se otázkou, jakou mírou si podnik vystačí na určitou činnost sám (jakou mírou ji vykonává sám), místo využití outsourcingu;
 - geografický rozsah – zahrnuje oblasti a země, v nichž podnik působí a konkuruje (cíleně, na základě strategie);
 - odvětvový rozsah – představují oblasti příbuzných odvětví, kde podnik konkuruje.

Při širším konkurenčním rozsahu může podnik získat užitek díky vykonávání většího okruhu činností. Užší konkurenční rozsah naopak umožňuje těžit z toho, že řetězce je možné přizpůsobit přesně konkrétnímu cílovému segmentu, geografické oblasti nebo odvětví.

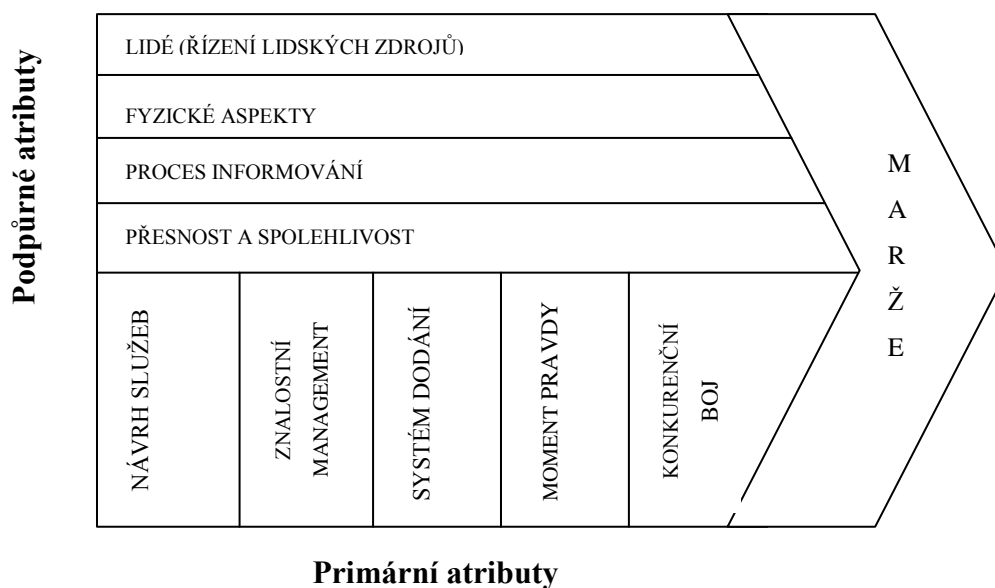
- *Organizační struktura* – hodnotový řetězec může být využit při návrhu a výběru organizační struktury. Je výhodné sladit organizační strukturu a hodnotový řetězec, jelikož organizační struktura, která odpovídá hodnotovému řetězci, umožňuje podniku vytvořit si konkurenční výhodu a udržet si ji.

Hodnotový řetězec je primárně vytvořen pro výrobní firmy. Pro ty je jeho aplikace snadná. Obtížné je však uplatnit analýzu hodnotového řetězce na firmy **terciálního sektoru**, tedy firmy poskytující služby. Dánský ekonom B. R. Løwendahl problematiku hodnotového řetězce řešil s několika odborníky z praxe a závěry zaznamenal ve své knize. Ani jeden odborník nenašel model vytvořený pro výrobní firmu uplatnitelný na podnik služeb. (Løwendahl, 2005)

Jedním z mála autorů, který hodnotový řetězec pro služby vytvořil, je Elisante ole Gabriel (Ole Gabriel, 2006). Ten své návrhy konzultoval přímo s tvůrcem hodnotového

řetězce M. Porterem, který uznal, že pro sektor služeb je nutné hodnotový řetězec modifikovat. Gabrielův model je uzpůsoben převážně na poskytování služeb jako takových (nehmotné, neskladovatelné, výroba probíhá souběžně se spotřebou), ne obecně na sektor služeb (zahrnující například obchod, cestovní ruch, školství, zdravotnictví).

Gabriel zachoval původní tvar řetězce. Jednotlivé činnosti už neoznačuje pojmem „činnosti“, ale nahradil ho pojmem „atributy“.



Obrázek 4: Hodnotový řetězec pro služby

(Zdroj: vlastní úprava podle Ole Gabriela, 2006)

Primární atributy

- *Návrh služeb* – základem je být si jistý hodnotou služeb pro zákazníky. K tomu je potřeba dobře porozumět povaze a chování cílového segmentu a citlivosti zákazníků na kvalitu ve vztahu k ceně. Tato fáze nespočívá v hledání více zákazníků pro stávající produkty, ale více produktů pro stávající zákazníky. Pozornost je tedy věnována inovování a zlepšování. Tento „úsek“ je spjat také s cenotvorbou.

- *Znalostní management* – znalost zákazníků spočívá v uvědomění si jejich potřeb, požadavků, ale také dynamiky jejich rozhodování, preferovaných způsobů doručení nebo předání. Poskytovatelé služeb musí být dobrými pozorovateli, jelikož platí, že „*zákazníci jsou odlišní a jejich odlišnosti jsou také rozdílné*“. (Ole Gabriel, 2006, str. 18) Znalost zákazníků se řadí ke klíčovým faktorům úspěchu a tvoří konkurenční výhodu společnosti.
- *Systém dodání* – doručovací systém je u služeb složitý a nejasný, zejména kvůli neodlučitelnosti služby a neuchovatelnosti. Čím vhodnější doručení, tím lépe je vnímaná hodnota zákazníkem.
- *Moment pravdy* – tento krok zahrnuje okamžik, kdy se poskytovatel setká se zákazníkem a je „provedena“ služba. Už není pouze fyzický produkt a služba, ale dochází k jejich kombinaci a jejich předání vyvolává u zákazníka určitý pocit. V případě pozitivního pocitu dochází k budování nebo posílení zákazníkovi důvěry, opačný případ vyvolá rozhořčení a odvrácení se od firmy. Právě tato fáze ovlivňuje rozhodnutí o dalším nákupu nejen stávajících zákazníků, ale případně i nových, jelikož pozitivní reference jsou nejlepší reklamou.
- *Konkurenční boj* – zákazníci mají možnost volby díky existenci konkurence. To je motivační a stimulační aspekt, díky němuž se poskytovatelé snaží inovovat a vycházet zákazníkům vstříc. (Ole Gabriel, 2006)

Podpůrné atributy

- *Lidé (řízení lidských zdrojů)* – vzhledem k charakteru služeb jsou lidské zdroje klíčové, zejména ve fázi dodání, jelikož zákazníci si spojují hodnotu služby s vlastnostmi a chováním poskytovatele. Je nutné, aby si zaměstnanci uvědomovali jejich vliv a působení na kvalitu poskytovaných služeb. Do popředí se staví zejména porozumění zákazníkům a shoda mezi nabídkou a požadavky zákazníků.
- *Fyzické aspekty* – představují fyzický vzhled hmotné částí služeb. Pro představu je možno uvést vzhled a vybavenost hotelu, ve kterém mají být klienti cestovní

kanceláře ubytování. Řadí se sem však také prvky jako obchodní prostory a kancelář poskytovatele.

- *Proces informování (zpracování informací)* – poskytovatelé musí být dobře informováni o procesu vytváření a dodání služby. Součástí procesu informování jsou komunikace, komunikační cíle a strategie. Z důvodu nehmotnosti služeb je důležité zákazníkům vysvětlit proces a službu popsat. To je však možné pouze detailní znalostí těchto procesů.
- *Přesnost a spolehlivost* – přesnost je vázaná na požadavek správného načasování. Spolehlivost je nutností, představuje určitou úroveň soudržnosti a záruky, že zákazník dostane to, co mu bylo slíbeno. (Ole Gabriel, 2006)

1.4 Konkurenční výhoda

K tomu, aby byl podnik rentabilní, maximalizoval zisk, je nutné alespoň v určitém ohledu být lepší než konkurenti, předběhnout je, nabídnout zákazníkovi víc než ostatní. Toto úsilí je možno popsat jako využití konkurenční výhody. Porter (1997, str. 16) popisuje konkurenční výhodu takto: „*Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.*“

Vedle Porterovy definice stojí jednoduchá a srozumitelná formulace konkurenční výhody od R. Hammonda (c2005, str. 82), jenž ji uvádí jako: „*...pomíjivý okamžik, kdy jsme udělali něco, co je pro zákazníky přitažlivější než to, co udělali naši konkurenti.*“ Podle něj mohou podniky dosáhnout konkurenční výhody v různých oblastech, důležité však je dělat zákazníkům radost.

Autoři se shodují, že je možné nalézt konkurenční výhody v podniku v různých oblastech, Porter dokonce tvrdí, že všude. K jejich nalezení a analýze je účelné systematicky prozkoumat veškeré činnosti podniku a jejich vzájemnou interakci. Vhodným nástrojem je hodnotový řetězec (viz kapitola 1.3).

1.4.1 Typy konkurenčních výhod

Nejznámější jsou dva základní typy konkurenčních výhod podle **M. Portera** (1997) – výhoda nízkých nákladů a výhoda diferenciací.

Podnik se může „chlubit“ výhodou nízkých nákladů, pokud součet nákladů vynaložených na veškeré hodnototvorné činnosti podniku je nižší než náklady konkurentů. Jsou uváděny dva zdroje této výhody:

- získat hnací síly nákladů pod svou kontrolu,
- zásadním způsobem změnit složky a podobu hodnotového řetězce.

Výhodu nízkých nákladů není možno dlouhodobě využívat, jestliže mohou konkurenti zdroje výhody snadno napodobit. Velmi důležitá je teda udržitelnost nízkých nákladů.

Výhodu diferenciací podnik uplatňuje v případě, že se nějak liší do konkurentů, poskytuje něco jedinečného, co zákazníci chtějí, čeho si považují a jsou ochotni za to zaplatit větší částku. Stejně jako v předchozím případě, tak i zde je zdrojem odlišení jakákoliv hodnototvorná činnost. Důležité je, jak tato specifická činnost působí na kupujícího. Aby si podnik dlouhodobě udržel výhodu diferenciací, musí docílit toho, aby měli kupující hodnotu pro ně vytvořenou neustále na vědomí a aby nedošlo k napodobení konkurenty.

Byly však uveřejněny i jiné teorie týkající se konkurenčních výhod. Jedním z autorů, který se konkurenčními výhodami zabývá, je **A. Vizjak** (2009). Ten uvažuje o menších specializovaných trzích, kde tyto menší podniky nevedou boj s velkými globálními organizacemi působícími v odvětví. Konkurenční výhody vychází z možnosti individualizace, specializace nebo koncentrace, jichž může menší podnik využít na rozdíl od větších podniků, kde je jejich dosažení často nemožné.

Konkurenční výhoda individualizace – spočívá ve schopnosti nabídnout zákazníkům vysoce individualizované výrobky. To přispívá k budování loajality zákazníků, která pak působí jako bariéra vstupu na trh.

Konkurenční výhoda specializace – výhoda souvisí se zaměřením na cílové skupiny zákazníků. Základem je hlubší a detailnější znalost potřeb a požadavků zákazníků, stejně jako správný způsob jednání s nimi.

Konkurenční výhoda koncentrace – tato výhoda plyne z možnosti vyhnout se nákladům komplikované struktury a koordinace, jelikož zaměření se pouze na omezený počet výrobků nebo zákazníků nevyžaduje tak velké náklady.

L. Čichovský (2002) dělí konkurenční výhody podle toho, na co jsou vázány. Mohou nastat dva případy – nositelem konkurenční výhody je produkt a konkurenční výhody jsou vázány na producenta.

Konkurenční výhody vázané na produkt mohou mít různá „ohniska“. Těmi jsou cena, finanční systém koupě, jakost produktu, hledisko ekologie, balení produktu, logistika a doprava, informace poskytnuté odběrateli o produktu, distribuce, servisní služby a ostatní (např. výhody spojené s produktem vyvstávají také z novinek (technický rozvoj), inovací, kvalitního designu, technického řešení, flexibility a rychlosti, individualizace výroby na přání zákazníka, ovladatelnosti produktu, životního cyklu produktu, image produktu a značky, pojištění produktu a důvěry k produktu).

Konkurenční výhody vázané na producenta představují „něco navíc“, co přidává producent a distributor k produktu v jednotlivých fázích, tedy fázi předvýrobní, výrobní, marketingové, distribuční, garanční a servisní, k produktu. Čím jsou tyto operace kvalitnější, tím je širší konkurenčních výhod produktu rozsáhlejší. Tyto výhody je možno dělit na vnitřní, ty spotřebitel vnímá jako výhodu produktu, a vnější, ty jsou vnímány jako výhody producenta. Právě vnější výhody nám pomohou vybrat konkrétního producenta nebo distributora. Dále jsou uvedeny pouze výhody vnější.

- *Cena* – mezi výhody lze zde zařadit různé cenové relace, zaváděcí a výprodejové ceny, množstevní, veletržní či jiné slevy.
- *Systém koupě* – do této skupiny patří mimo jiné nabídka výrobce na zvýhodněnou koupi, daňově odpočitatelné položky, či bezhotovostní platbu nebo sérii různých možností koupě (půjčka, splátky, bankovní úvěr a jiné).

- *Jakost a kvalita poskytovaná producentem* – výhody jednotlivých producentů jsou převážně v nabízených produktech vysoké kvality a jakosti, používání auditu TQM, normy kvality EU ISO 9001, užívání ochranných známek jako Czech Made, Hand Made aj., nebo obdržel ocenění na veletrzích a výstavách v ČR i zahraničí.
- *Hledisko ekologie* – u této skupiny lze zmínit užívání výrobce ISO normy 13 000 a 13 001, nabízené výrobky jsou recyklovatelné, dále například výrobce využívá při produkci obnovitelné zdroje energie a surovin, je zapojen do výzkumných ekologických programů a finančně se podílí na rozvoji ekologizace civilizace.
- *Balení* – do skupiny výhod producenta spojených s balením patří obal z recyklovatelných surovin, obal dostatečně chrání nabízený produkt, je lákadlem ke koupi, je kvalitně a designersky vytvořen, důležitou výhodou jsou i informace o produktu uvedené na obalu.
- *Logistika a doprava* – mezi výhody zde patří vysoká rychlost přepravy od producenta k zákazníkům, výrobce má svou vlastní dopravu a logistickou síť, skladuje své výrobky v klimatizovaných skladech a v přepravních zařízeních a další výhody.
- *Získávání a sdílení informací* – výhody producenta jsou hlavně v neustálém získávání informací o potřebách trhu, ne o poptávce trhu, k šíření informací mezi zákazníky využívá výrobce moderní média, zákazníkům předkládá srozumitelný a komplexní návod k použití nabízeného produktu nebo taky předvádí školení o využití produktu.
- *Distribuce* – do distribučních výhod producenta patří mimo jiné snížení počtu dopravních uzlů a tras na minimum, nebo výrobce motivuje distributory k prodeji svých produktů množstevními rabaty, bonusy, zásobuje je reklamními předměty a informacemi. Mezi tyto výhody lze uvést i reklamu nabízenou samotnými prodejci.
- *Servisní zázemí* – zde lze zařadit výhody jako propojení distribuční a servisní sítě producenta, je zaručena normovaná délka kvalitní opravy, výrobce nabízí

po dobu opravy náhradní produkt a v neposlední řadě také oceňuje věrnost zákazníků.

- *Ostatní* – mezi ostatní konkurenční výhody producenta lze uvést sponzorování veřejného dění v rámci regionu či státu, vytváření aktivní image své značky, nebo vytváření tlaku na novinky a inovaci svého sortimentu. Lze uvést i vlastní vědecko-výzkumnou základnu a jiné výhody.

Další pohled na konkurenční výhody poskytuje **J. Wagner** (2009). Podle něj jsou konkurenční výhody utvářeny třemi charakteristikami:

- Zdroje tvorby konkurenční výhody – jako hlavní zdroj konkurenčních výhod jsou uvažována „nehmotná aktiva“ a s tím spojená schopnosti podniku tato aktiva vytvářet a využívat. Nehmotná aktiva představují „*kreativní zaměstnanci, dostatek informací a dobré vztahy se zákazníky*“ (Wagner, 2009, str. 134). Můžeme je dělit na aktiva založená na lidských a informačních zdrojích a aktiva založená na vztazích.

Nehmotná aktiva založená na lidských a informačních zdrojích zahrnují tři aspekty: lidský kapitál (je představován dovednostmi a znalostmi manažerů a zaměstnanců a jejich talentem), informační kapitál (zásadní je zajistit relevantní informace z pohledu uživatele), organizační kapitál (zahrnuje kulturu organizace a vedoucí schopnosti manažerů).

Nehmotná aktiva založená na vztazích se generují na základě vztahu podniku k externímu nebo internímu okolí. Vertikální vztah k externímu okolí (vztah zákazník a dodavatel, kdy výhoda může plynout ze spolupráce nebo integrace), horizontální vztah k externímu okolí (přínosy mohou přinést mezipodnikové integrace nebo spolupráce), vztahy uvnitř podniku (klíčové je sdílení hmotných a informačních toků, znalostí, zkušeností).

- Parametry výnosu jako nositele hodnoty pro zákazníka – představuje nutnost vytvořit produkt, který nebude pouze standardní a funkční, ale je potřebná určitá

diferenciace. Ta může být zaměřena na produkt nebo na ostatní atributy, jako servis, obal, služby, distribuce.

- Časový průběh tvorby a udržení konkurenční výhody – vzhledem k rychle se měnícím podmínkám je složité využívat konkurenční výhodu dlouhodobě. Nemůžeme očekávat, že přínosy současné výhody, která je založena na minulých rozhodnutích, mohou tvořit podstatu budoucího ekonomického prospěchu. Ten je totiž závislý na současných rozhodnutích.

R. Zich (2009) ve své práci rozpracovává konkurenční výhody ve vztahu ke koncepci základních schopností a k pojetí založenému na zdrojích. Poskytuje pohled na několik přístupů a pojetí konkurenční výhody založené na zdrojích a schopnostech prostřednictvím několika autorů.

Východiskem je názor Penrose, který uvádí, že zdroje jsou pro firmy odlišné a nezáleží na zdrojích jako takových, ale zejména na užitech z nich plynoucích v závislosti na způsobu jejich využití. Hitt uvádí, že „*zdroje, schopnosti a základní kompetence vytváří základ konkurenční výhody*“ (Zich, 2009, str. 4), na čemž se shoduje většina uvedených autorů. Autoři se však rozcházejí u pojetí zdrojů. Rozpor vzniká mezi označováním majetku za zdroj. Kategorizace zdrojů jsou pak povětšinou podobné. Jsou děleny na zdroje:

- hmotné – fyzické a finanční zdroje, většinou sami o sobě netvoří konkurenční výhodu; můžeme je najít v rozvaze;
- nehmotné – technologické aspekty, pověst firmy, kultura, značka, hrají významnou úlohu z pohledu konkurenceschopnosti;
- lidské / organizační schopnosti – dovednosti, know-how, schopnost komunikovat a spolupracovat, motivace, efektivní kombinace majetku, lidí a procesů.

Schopnosti jsou základem výkonnosti a jsou chápány jako dovednosti, umění využít zdroje k vykonání činností integrovaně.

Základní kompetence jsou charakteristické zejména tím, že představují komplex schopností a technologií, umožňují podniku tvořit hodnotu pro zákazníka, vztahují se

na více než jeden produkt nebo službu, doba využití kompetencí je delší než životní cyklus výrobku. Základní kompetence musí přispívat k tvorbě hodnoty pro zákazníka, musí se lišit od konkurence a musí existovat perspektiva rozvoje. Důležitým je také fakt, že užitím nedochází k jejich opotřebení, ale naopak k rozvoji.

Základní kompetence jsou posuzovány ve spojitosti s udržitelností konkurenční výhody. Aby byla zajištěna udržitelnost, musí být faktory hodnotné, vzácné, nedokonalé nahraditelné a nákladné na imitaci. (Zich, 2009)

1.5 Hodnota pro zákazníka

Customer Value, v překladu hodnota pro zákazníka je v současnosti často se opakujícím pojmem tržní ekonomiky. Jak uvádí Lošťáková (2009, str. 42), jde o „*filozofický přístup a novou marketingovou strategii zaměřenou na zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků*“. Hodnota pro zákazníka má pro firmu velký přínos v podobě faktoru, který ve velké míře napomáhá získávání a udržování zákazníků.

Hodnotu pro zákazníka definuje Vlček (2011, str. 27) jako „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“. Podstatou tedy je uspokojit potřebu zákazníka, z čehož vyvstává problém s pochopením potřeby a určité náročnosti na úroveň potřeby. Zákazníci se totiž v požadavku na úroveň potřeby odlišují. Ne všichni požadují špičkovou úroveň, na druhé straně jiným zase průměrná úroveň řešení nestačí. Aby byl podnik úspěšný, měl by tyto požadavky respektovat a snažit se je promítnout do své nabídky, což je projevem respektování principu optimality úrovně potřeby. Z toho dále vyplývá princip maximalizace hodnoty pro zákazníka: „*Při respektování zákaznickovy optimální úrovně potřeby je třeba zajistit její plnou (maximální) saturaci, a to současně při co nejnižších nárocích na zdroje*“ (Vlček, 2011, str. 28). Hodnota pro zákazníka je maximalizovaná, když je zákazníkovi poskytováno „*optimum slastí s minimem strastí*“ (Vlček, 2011, str. 28). Takové množství „slastí a strastí“ může poskytovat jen výrobce, který se drží zásady „dobré věci dělat dobře“, tedy produkovat věci takové, jaké je zákazník chce, při co nejnižších nákladech. (Vlček, 2011)

Podstata hodnoty pro zákazníka je tvořena třemi aspekty:

- soubory funkcí, jež uspokojují potřeby zákazníka;
- zkušenostmi získanými z vytváření hodnoty se zákazníkem;
- zdroji (celkovými náklady).

Hodnotu pro zákazníka můžeme také definovat jako poměr uspokojení potřeb zákazníka k použitým zdrojům vynaloženým na uspokojení potřeb. (Vlček, 2011)

Jak již bylo řečeno, zákazníci mají diferencované požadavky a současné podnikatelské prostředí nutí firmy pohlížet na každého zákazníka samostatně, jednotlivě, vytvářet individualizovaný (one-to-one) marketing a rozvíjet vztahy s jednotlivými zákazníky. Vyhovět konkrétním zákazníkům, tedy zpracovat pro ně produkty „šité na míru“ nepředstavuje pouze snahu o získání zákazníků, ale zejména o jejich udržení a rozvíjení dlouhodobého partnerského vztahu se zákazníkem. (Loštáková, 2009)

1.6 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky je, i v české literatuře, známo jako Customer Relationship Management (často uváděno zkratkou CRM). CRM představuje „*aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky*“ (Wessling, 2002, str. 16). Loštáková (2009, str. 15) navíc zahrnuje do popisu i finanční stránku: „*CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb.*“

Výraz Customer Relationship Management je používán od 90. let 20. století, představuje však přístup, metodu, která se v různých formách uplatňuje již řadu let. Od té doby vzniklo mnoho definic tohoto pojmu a stále není jednoznačně určen. Buttle (2009) poskytuje několik pohledů na CRM:

- CRM jako metodika, softwary, aplikace, možnosti internetu, které umožňují řídit vztahy se zákazníky.

- CRM jako proces řízení všech aspektů interakce podniku se zákazníky zahrnující průzkumy, prodej a služby.
- CRM je integrovaný přístup k identifikaci, získávání a udržení zákazníků. Umožňuje organizacím řídit a koordinovat interakci se zákazníky prostřednictvím množiny kanálů, oddělení, geografického hlediska, čímž pomáhá organizacím maximalizovat hodnotu každého zákazníka a řídit podnik.
- CRM jako integrovaný informační systém, který je využíván k plánování a kontrole před- a po-prodejních aktivit. Pracuje s nástroji jako call centra, pracovní síla, marketing, technickou podporou a službami. Primárním cílem CRM je zvýšit dlouhodobý růst a ziskovost firmy, a to prostřednictvím lepšího porozumění chování zákazníků. Díky CRM je efektivněji používána zpětná vazba.

Přestože se výklad významu různí, zůstává společná shoda na pozitivním přispívání CRM podniku. CRM je firmám nápomocen k identifikaci, získání a udržení zákazníků, kteří jsou pro firmu dlouhodobě „nejhodnotnější“.

Účinnost a kvalitu CRM zajišťují čtyři provázané **prvky** (Wessling, 2002). Na ně je nutno pohlížet komplexně.

- Lidé – kvalita vztahů je založena na obou zúčastněných, důležití jsou tedy zaměstnanci i zákazníci. Personál musí být kompetentní, kvalitní, spolehlivý, projevovat svoje znalosti a schopnosti.
- Obchodní procesy – představují sled činností k uspokojení požadavků zákazníků. Důležitým kritériem je rychlost. Požadavek musí být vyřízen v co možná nejkratším čase.
- Technologie – nepostradatelná složka zajišťující technickou podporu CRM. Díky technologiím mohou být data ukládána a sdílена, potřebné informace jsou snadno dohledatelné.
- Data (obsah) – tento prvek má dvě roviny – informace o zákaznících a informace pro zákazníka. Data je potřebné neustále aktualizovat. Aby tyto

zjištěné informace sloužily, musí být dostupné pro určitého pracovníka v danou dobu a hlavně v požadované detailnosti.

Za kvalitu CRM není považován vynikající výkon, ale vyvážený soulad mezi přáním zákazníka a službami podniku se zřetelem na vztah k zákazníkovi. Pokud se podniku podaří dosáhnout takovéto shody, přináší použití CRM podniku **výhody**:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- vylepšení image,
- přístup k informacím v relativním čase,
- spolehlivost a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- růst motivace pracovníků.

CRM má různé podoby a někdy samotné **nástroje CRM** jsou vnímány jako celý CRM. Příklady nejběžněji používaných nástrojů jsou callcentra, systémy automatizace prodeje a Customer Knowledge Management. Jelikož se jednotlivé nástroje navzájem ovlivňují, je potřeba nastavit nadřazený nástroj, který bude ostatní nástroje usměrňovat. Tím je zákaznická politika, jež je postavena na shlukování zákazníků. Shlukování zákazníků představuje vytváření skupin zákazníků podle určitých znaků, projevů, například podle demografických znaků, sociální situace, postojů, potřeb a přání zákazníků tak, aby si zákazníci uvnitř skupiny byli co nejvíce podobní. Podle náležitosti do skupiny se pak se zákazníkem jedná a vytváří se pro něj portfoliová nabídka. V první řadě se však ptáme na finanční ukazatele rozdělující zákazníky na horní úroveň a okrajovou úroveň, převážně na základě ziskovosti zákazníků, obrátů, nákladů na prodej, náročnosti nároků, bonity. Příslušnost do určité úrovně nám napoví, na které zákazníky se máme více orientovat. Zaměřením se především na „top zákazníky“ je obecnou chybou, jelikož příslib velkých zisků plyne také od marginálních zákazníků. (Wessling, 2002)

2 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V teoretické části jsou uvedeny různé pohledy a přístupy ke konkurenci, konkurenceschopnosti, více je potom rozpracovaná část týkající se konkurenčních výhod, konkurenční strategie a hodnotového řetězce. Nejkomplexněji se této problematice věnuje Porter, který se zabývá všemi otázkami a také vazbami mezi nimi.

Konkurenční strategie je z pohledu teorie velmi obsáhlá. Základní je přístup podle Portera, kde hrají roli nízké náklady a odlišení se. V práci se zamýšlíme zejména nad možnostmi odlišit se od konkurentů, je tedy pracováno zejména s tímto přístupem. Kotlerovo rozdělení strategie podle pozice na trhu je možné také využít, avšak okrajově. Konkurenti jsou si hodně podobní, není tedy možné jednoznačně určit všechny kategorie.

Teoretická východiska poskytují pohled na dva typy hodnotových řetězců – klasický Porterův hodnotový řetězec a hodnotový řetězec sestavený pro služby. Přestože Porterův řetězec je utvářen primárně pro výrobní podniky, budeme pracovat s tímto přístupem. Je běžně využívaný a jednotlivé kategorie činností je možné upravit podle potřeb společnosti. Hodnotový řetězec vytvořený Gabrielem slouží pro podniky poskytující služby, ne pro podniky řadící se do sektoru služeb. Proto pro sledovanou firmu není plně vyhovující.

Konkurenční výhoda je zdrojem úspěchu firmy, což přivádí mnoho autorů k orientaci právě na tuto tematiku. Ve většině případů nedochází k rozporu, ale spíše doplnění (např. orientace na celý trh a na okrajový trh, možnost a nemožnost upravovat produkt atd.). Dále bude pracováno s výhodou odlišení se od konkurence (Porter) v základní rovině. Pro hledání zdrojů výhod se přikláníme zejména k teoriím prezentovaným Wagnerem a Zichem, a to k přístupům vyzdvihujícím lidský kapitál, schopnosti a kompetence, jelikož v našem případě není možné měnit produkt. Nápomocný je také přístup Čichovského, jelikož poskytuje kompletní pohled na možné zdroje výhod nejen plynoucí z produktu, ale také na zdroje výhod, jež vytváří distributor.

Další diskutabilním tématem je řízení vztahů se zákazníky a jeho pojetí, jelikož neexistuje jednotná definice a dochází k odlišným výkladům pojmu Customer Relationship Management. Přikláníme se k názoru, že CRM by měl fungovat jako

celkový pohled na řízení vztahů se zákazníky, zahrnující jak chování zaměstnanců k zákazníkům, jejich interakci, poskytování služeb, tak i nástroje usnadňující tuto péči. Pro další práci je však na CRM pohlíženo jako na aplikace, možnosti internetu a zejména software, který umožňuje, a především usnadňuje řízení vztahů se zákazníky, vyčlenění určitých zákazníků z celkové databáze podle různých specifík a tím přispívá k urychlení cílené péče o zákazníky.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení podnikatelského subjektu

Společnost Mironet.cz a.s. je rostoucí firma specializující se na informační technologie a jejich 100% využití. Řadí se k největším maloobchodům s IT v České republice. Zákazníky je oceňován zejména pro lidský přístup a ochotu prodejců.

Přestože má po celé republice rozsáhlou síť kamenných prodejen, je znám zejména jako internetový obchod. V e-shopu www.mironet.cz je možno nakupovat už od roku 2003. (Představení společnosti, 2013)

Obchodní firma	Mironet.cz a.s.
Sídlo	Praha 6 – Břevnov Nad Kajetánkou 1478/26 PSČ 169 00
IČ	281 89 647
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	2 000 000,- Kč Splaceno 100 %

Firma Mironet.cz a.s. byla zapsána 6. listopadu 2011. Předtím však na trhu již působila pod jiným názvem a jinou právní formou.

Společnost se do dnešní podoby utvářela mnoha kroky a přepisy. Z počátku byla součástí větších korporací. Až v březnu 2008 se jediným majitelem společnosti stal pan Robert Novotný a pokračoval vývoj společnosti utvářející dnešní podobu. V té době působila firma jako společnost s ručením omezeným. 6. dubna 2011 byla právní forma společnosti přeměněna na akciovou společnost – v současnosti známý a fungující Mironet.cz a.s.

Zakladatelem a jediným jednatelem je pan Robert Novotný. Vykonává také funkci ředitele společnosti. (Úplný výpis z obchodního rejstříku: Mironet.cz a.s., © 2012)

Předmětem podnikání je obchodní činnost.

Firma spolupracuje s řadou obchodních a servisních partnerů, jimiž byly firmě uděleny certifikace a ocenění. Jedná se například o partnerství se společnostmi Canon, HP, Sony, Oki, Toshiba a Microsoft. (Certifikáty, 2013)

3.2 Analýza vnějšího okolí

Na vnější okolí podniku je pohlíženo ze dvou rovin. Nejprve je analyzováno obecné okolí podniku, poté oborové prostředí.

3.2.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí podniku je analyzováno pomocí metody PESTE, která uvažuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

Politické a legislativní faktory

Ekonomika je ovlivňována zásahy vlády. Počínaje rokem 2013 došlo k platnosti novely zákona o DPH. To neovlivnilo jen zvýšení sazby daně na 21 %, ale došlo také k technickým změnám v oblasti uplatňování DPH. Ty se týkají zejména využíváním elektronických systémů v oblasti daňových dokladů (vystavování, předávání, uchovávání), dále došlo k úpravě zdaňovacího období (na jeden kalendářní měsíc) se záměrem ztížení daňových úniků a zavedení povinnosti zveřejnit bankovní účty, jež jsou využívány pro ekonomickou činnost, opět s cílem zamezení daňových podvodů. (Novela zákona o DPH 2013, 2013)

Obchodní společnost je usměrňována několika právními předpisy a normami, které upravují obchodní podnikání. Jde zejména o obchodní zákoník, občanský zákoník, živnostenský zákon, zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákon o cenách, zákon o ochraně spotřebitele.

Dále ve spojitosti s provozováním internetového obchodu je důležité zmínit také zákon o ochraně osobních údajů, zákon o některých službách informační společnosti. Ten ukládá internetovým obchodům povinnost uvádět základní identifikační údaje provozovatele (obchodní jméno, adresa, IČ), popis zboží, cenu s DPH včetně poplatků, náklady na dodání zboží, způsob platby, způsob dopravy. Dále také možnost odstoupení od koupě, informace o podmínkách zrušení smlouvy. V případě jiné záruční doby než klasické dvouleté nutno uvést i tuto informaci. (Vorbová, Rubáček, 2012)

Ekonomické faktory

Tržní systém a ekonomika země je vázána na vývoj nabídky a poptávky. V ČR dochází k prohlubování ekonomické recese. Hrubý domácí produkt poklesl v roce 2012 o 1,2 %. (Urbánek, 2013)

Byl zaznamenán pokles domácí poptávky, a to zejména snížením výdajů domácností. Ty šetřily jak na zboží dlouhodobé spotřeby, tak i na potravinách. Bilanci poptávky pozitivním směrem upravovala alespoň složka zahraničního obchodu. (Urbánek, 2013)

Inflace neproказuje rapidní výkyvy. Do roku 2011 se držela na úrovni do 2 %. V roce 2012 narostla na 3,3 % a podle odhadů České národní banky by se inflace neměla výrazně měnit ani v roce 2013. Odhadované rozmezí je od 2,3 do 3 %. (Inflace: druhy, definice, tabulky, 2013)

Pokračuje prohlubování nezaměstnanosti a podle odhadů bude v tomto směru stále hůř. Ke konci měsíce ledna se vyšplhala nezaměstnanost na 8 %. Podle statistik také přibývá mladých lidí bez zaměstnání, což není pro ekonomiku příznivé. (Kolektiv autorů, 2013)

Průměrná měsíční mzda se vyvíjí směrem nahoru, v roce 2012 byl průměr 25 101 Kč, to odpovídá meziročnímu přírůstku 2,72 %. (Kolektiv autorů, 2013)

Ve vývoji kurzu měny došlo k mírné deprecaci. Vůči euru to bylo -2,3 % a průměrný směnný kurz za rok 2012 představoval 25,143 CZK/EUR. (Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012, 2013)

Co se týká vývoje tržeb v maloobchodech, očištěné tržby meziročně poklesly o 1,8 %. Pokles tržeb zaznamenala většina odvětví. Pro námi sledované odvětví je však důležitý fakt, že tržby prodejen počítačového a komunikačního zařízení vzrostly, a to o 3,7 %.

V tomto odvětví se také nejvýrazněji projevilo snižování cen. (Maloobchod – únor 2013, 2013; Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2013, © 2000 – 2013)

Sociální faktory

Ve vývoji populace nedošlo k velkým změnám. Oproti předchozím obdobím byl zaznamenán mírný nárůst počtu obyvatel. Skutečností celého vyspělého světa je stárnutí obyvatel.

Co se vzdělání týká, roste počet vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva, což pozitivně ovlivňuje životní úroveň populace. Problémem však je rostoucí nezaměstnanost, a stále se zvyšující podíl mladých lidí, kteří nemohou sehnat po ukončení studia práci. (Beranová, Straka, 2012)

Vztah obyvatel k informačním a komunikačním technologiím je pozitivní. Domácnosti stále více utrácejí za informační a komunikační zařízení a za služby s nimi spojené. V roce 2011 tyto výdaje představovaly 4,3 % z celkových výdajů. Nárůst ICT vybavení v domácnostech je prudký, za tři roky vzrostl počet domácností s PC nebo notebookem bezmála o půl milionu. V současnosti disponuje PC nebo notebookem 67 % domácností. Také se zvyšuje počet domácností s dvěma a více počítači. Prodejny s počítačovými a komunikačními zařízeními se tedy nemusí obávat dlouhotrvající stagnace. Tato zařízení podléhají díky rychlému technologickému pokroku brzkému morálnímu opotřebení a lidé už neumí bez těchto „vymožeností“ žít, tudíž můžeme očekávat, že zboží tohoto typu bude stále žádané. (Informační společnost v číslech 2013, 2013)

Realitou je, že ICT ve větší míře využívají lidé s vyšším vzděláním. Co se týká věkového rozložení, nejčastějšími uživateli jsou lidé mladší generace, rapidně však přibývá podíl lidí ve středním věku. (Informační společnost v číslech 2013, 2013)

Mění se také nákupní chování obyvatel, zejména způsob nákupu. Stále více je využíváno nákupů přes internet. Nákupy přes internet nebo prostřednictvím zásilkové služby vzrostly v roce 2012 o 20 %. (Informační společnost v číslech 2013, 2013)

Technologické faktory

Na obchodní firmu nemají technologické faktory velký vliv, přestože se pohybuje v odvětví IT. Pro firmu je důležité sledovat vývojové trendy kvůli včasnému zajištění nových produktů na své prodejny a seznámení se s těmito produkty a technologiemi, aby byli technici a prodejci schopni zájemcům poradit, vysvětlit funkčnost, způsob použití a další parametry produktů.

Technologie jsou pro společnost důležité z pohledu nových trendů v komunikaci se zákazníky i dodavateli, okolím podniku a také v aktualizaci vnitřního informačního systému společnosti.

Ekologické faktory

Na otázky ekologie je v dnešní době brát velký zřetel. Společnost je trendu příznivě nakloněna. Lidé mohou na pobočkách odevzdat stará nefunkční elektrická a elektronická zařízení, baterie, odpadní materiál jako tonery a cartridge. Odpad je poté odvážen do recyklačních center a sběrných dvorů.

Sama společnost neprodukuje škodlivý odpad. Jde pouze o obalový materiál, který je dále používán a následně tříděn dle složení.

3.2.2 Základní vymezení trhu

Zákazníci

Zákazníky Mironetu můžeme rozdělit do tří skupin podle četnosti jejich nákupů a předpokládané loajality.

Koncoví zákazníci

Koncoví zákazníci jsou anonymní kupující. Pro jejich nákup nebo objednávku není uvedeno jméno a v databázi zůstávají uvedeni pouze jako „koncový zákazník“. Ve většině případů jde o zákazníky, kteří neprovedou objednávku přes internet, ale zboží si bez předchozího objednání koupí přímo na prodejně. Většinou se jedná o položky menších částek.

Tito zákazníci přináší společnosti nejnižší hodnotu, přesto jsou důležití. Nepředpokládá se jejich loajalita, jde spíše o zákazníky vybírající si obchod podle aktuální ceny požadovaného zboží.

Mezi koncové zákazníky se řadí také lidé „méně zasvěcení do tajů“ informační a komunikační technologie. Podobná zařízení si kupují poprvé a občané méně zdatní v technických otázkách vyžadují často rady. Pozitivní přístup a vstřícné zodpovězení jejich dotazů je zásadní. Právě tito zákazníci jsou nejvíce vděční. Nepředpokládá se velký objem objednávaného zboží, ale pro firmu jsou užiteční zejména kvůli šíření pozitivních referencí. (Mironet.cz, 2008-2013)

Registrovaní zákazníci

Registrovaný zákazník je ten, který si při nákupu přes e-shop založí účet pod svým jménem, přestože to není nutné. Stejně tak je možné založit zákazníkům registraci na prodejně. Registrace vyžaduje údaje jako jméno a příjmení, adresu a kontaktní údaj (e-mailovou adresu nebo telefonní číslo). V případě právnické osoby název, sídlo, IČ a kontaktní údaje.

U těchto zákazníků se očekává, že nepůjde o jednorázový nákup, pokud budou splněna jejich očekávání. Svým chováním a uspokojením zákaznickových přání si společnost otevře, anebo lépe řečeno neuzavře cestu k jeho další návštěvě. Pozitivními zkušenostmi se potom buduje loajalita zákazníka, který se rád vrací a stejně jako v předešlém případě šíří kladné hodnocení společnosti. (Mironet.cz, 2008-2013)

VIP zákazníci

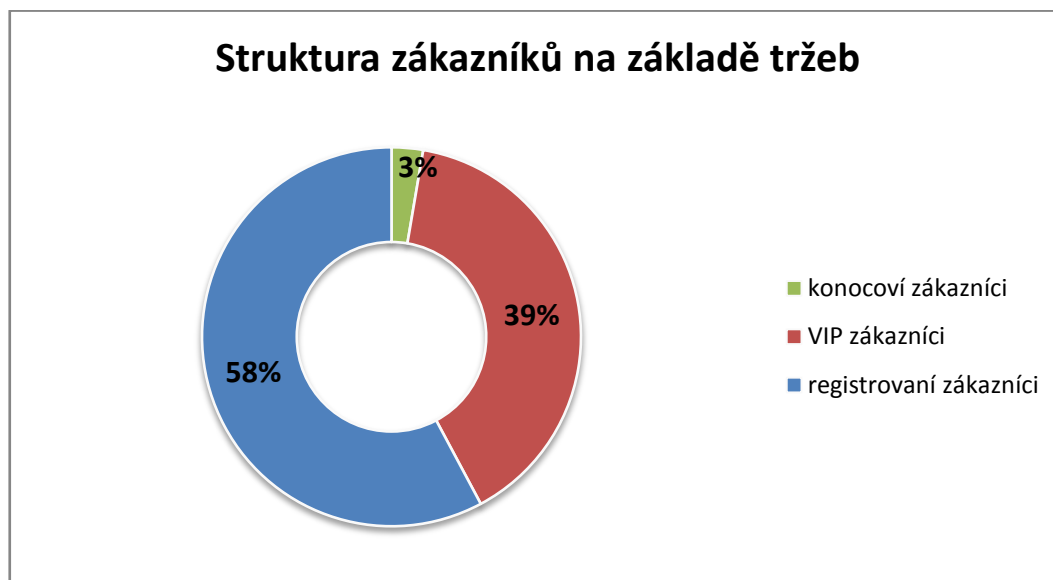
VIP zákazníci jsou firmy, ale i fyzické osoby, které uskutečňují nákupy ve vyšším objemu a mají zájem řešit věci s individuálním přístupem. Zboží si neobjednávají přímo přes e-shop, ale přes pracovníka specializujícího se na VIP zákazníky. Ten jim stanoví zvýhodněnou cenu, za kterou by mohli vybrané zboží nakoupit. Také je nápomocen při řešení technických parametrů a dojednání podmínek reklamace. Na základě oficiálních objednávek z jejich systému získají možnost platby na fakturu se splatností.

Mezi VIP zákazníky se řadí především státní organizace a instituce. Dále také korporátní společnosti, z nichž většina má zázemí mimo ČR.

Hlavními výhodami pro VIP zákazníky je individuální přístup. Mají svého IT specialistu, který jim rád pomůže a snaží se najít řešení, které by konkrétnímu zákazníkovi nejvíce vyhovovalo. Součástí programu je také lepší cenová kategorie – PREMIUM a možnost zpětného rabatu a přednostní řešení reklamací.

Tito zákazníci jsou ceněni pro vysokou loajalitu. Zkrátka jsou to zákazníci, kteří se vždy vrátí. (Mironet.cz, 2008-2013)

V současnosti složení zákazníků vyhodnocených na základě tržeb za rok 2012 představuje strukturu znázorněnou na následujícím grafu.



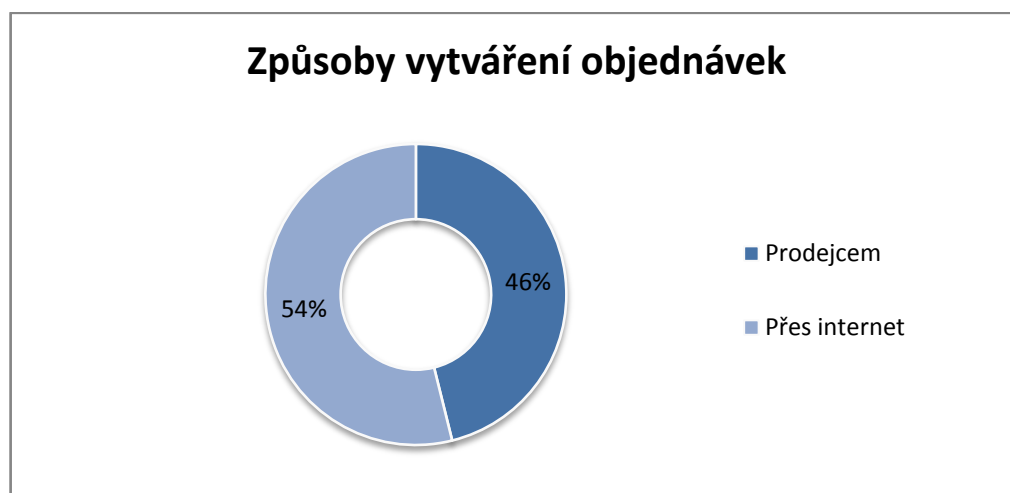
Graf 1: Struktura zákazníků na základě tržeb za rok 2012

(Zdroj: vlastní práce na základě podkladů Mironet.cz, 2008-2013)

Z analýzy objednávek si můžeme udělat představu o nákupním chování zákazníků. Co se týká způsobů objednávání, dělíme je následovně:

- vytvoření objednávky zákazníkem přes internet,
- vytvoření objednávky prodejcem na žádost zákazníka

- osobně na pobočce,
- telefonem,
- e-mailem.



Graf 2: Způsoby vytváření objednávek (za rok 2012)

(Zdroj: vlastní práce na základě podkladů Mironet.cz, 2008-2013)

Objednávky byly vyhodnoceny na základě finančního objemu. Z grafu je vidět, že způsoby objednání jsou vyrovnané. Objednávání prostřednictvím prodejců tvoří téměř polovinu objednávek. Důvodem je skutečnost, že zákazníci velmi často využívají pobočky ne pouze jako výdejní místa, ale jako prodejny, kde si zboží dostupné na skladě mohou koupit bez objednání. Hojně je využíváno i objednávání telefonicky. Největší podíl tvoří případy, kdy si chce zákazník ověřit dostupnost zboží a následně si ho rezervuje.

Vzhledem k vysoké konkurenci je potřeba hledat řešení, jak si zákazníky udržet. Nabízejícím se nástrojem je věrnostní program. V současné době žádný věrnostní program neexistuje, specifickou skupinu tvoří pouze zmiňovaní VIP zákazníci. Do července 2012 byl aktivní systém třístupňového zohlednění podle objemu nákupů, existovaly tedy tři kategorie cen. Zvýhodnění byli i studenti. Tento program však nebyl komplexní a plně nevyhovoval, proto byl zrušen. (Mironet.cz, 2008- 2013)

Konkurence

Informační a komunikační zařízení jsou vyhledávaným zbožím. Na trh stále přichází nové nebo vylepšené výrobky a zákazníci o ně mají zájem. Trh IT je dynamicky rostoucím trhem, tudíž se na tyto produkty orientuje spousta firem.

Za konkurenty můžeme považovat veškeré firmy, které působí na stejném trhu, orientují se na stejné zákazníky a mají podobnou nabídku zboží a služeb.

Takových konkurentů v ČR najdeme mnoho. ICT jsou vyhledávaným zbožím a dynamicky rostoucím trhem, tudíž se na tyto produkty orientuje spousta firem.

Konkurenty jsou jak specializované prodejny přímo na IT, tak sítě prodejen, které nabízí širší škálu zboží, zejména elektrospotřebiče, jako například DATART, Electro World, Euronics, OKAY elektrospotřebiče, Planeo Elektro. Rozdíl nacházíme také v působnosti firem – tyto firmy nefungují primárně jako internetové obchody s kamennou pobočkou, ale jsou to zejména kamenné prodejny s rozšířením na internetový prodej. Těmito se na základě uvedených odlišností nebudeme dále zabývat.

Detailněji se zaměříme na internetové obchody specializované na prodej přímo informační a výpočetní techniky.

Mironet díky síti poboček působí v různých městech po celé České republice. Pro zúžení výběru konkurentů budeme uvažovat společnosti, které působí jako internetové obchody, mají síť poboček v různých částech země, včetně pobočky umístěné v Brně.

Těchto obchodů jsou desítky, například GIGACOMPUTER, DIGIBOSS, Softcom.cz, Kasa.cz. My se budeme zabývat pouze těmi s nejvíce podobným sortimentem Mironetu. Výběr byl také stanoven na základě vnímání zákazníků těchto obchodů jako největší rivaly a také s ohledem na umístění poboček v Brně. Sledovanými konkurenty jsou společnosti ALFA.cz, Alza.cz, CZC.cz a T.S.Bohemia. Ty na sledovanou společnost nejvíce působí.

Začátkem května došlo ke spojení společností ALFA.cz a T.S.Bohemia. Více je uvedeno v kapitole 3.2.3.

ALFA.CZ (ALFA.CZ, © 2004-2013)

Společnost ALFA je na trhu už od roku 1993, kdy působila pod názvem Alfa computer v Ostravě. V současnosti provozuje prodejny v Ostravě a Brně. Výdejní místa pro e-shopové objednávky jsou v 5 městech ČR.

Sortiment společnosti ALFA je širší než Mironetu. ALFA nabízí vedle informačních a komunikačních zařízení taky produkty spadající do kategorie „hobby, dům, zahrada“, měřicí techniku, drogerii a oblečení. Co se týká produktů ICT, nabídka je asi třikrát rozsáhlejší než nabídka Mironetu.

ALFA má stejně jako Mironet v Brně prodejnu, ne jen výdejní místo, s dostatečným počtem zaměstnanců. Není tam však prostředí pro delší konzultaci se zákazníkem (např. možnost posadit se při konzultaci zboží). Za slabinu je také považován účtovaný poplatek za platbu platební kartou na prodejně (obdobně jako u prodejen Mironet) a neposkytování kurýrní služby v rámci Brna.

Jako silné stránky společnosti je možno uvést dodání zboží nad 5 000 Kč bez dopravného, ocenění „Garance nákupu na základě dlouhodobé stabilní spokojenosti velkého počtu zákazníků na portále Heureka.cz a ocenění ShopRoku 2011 a 2012 v kategorii Elektro – všeobecné.

Alza.cz (Alza.cz, © 2000-2013)

Společnost Alza se pyšní statutem „největšího obchodu s počítači a elektronikou“. Opravdu jde o konkurenta jiné kategorie, Alza se svým počtem zaměstnanců (270 v roce 2009) a obratem vychyluje proti zbylým uvažovaným konkurentům. Nejde však pouze o tržby z prodeje ICT. Do sortimentu je zařazena navíc nabídka domácích elektrospotřebičů, hraček a kosmetiky.² Nabídka představuje širokou škálu zboží různých druhů.

Společnost je na trhu od roku 1994. Do dnešního dne působí ve 20 městech ČR.

Přestože je Alza největším ze sledovaných firem, po ČR má pouze výdejní místa a reklamační oddělení. Zákazníci tedy nemají možnost si tu zboží přímo koupit, před koupí prohlédnout nebo se poradit. Platba v tomto výdejním místě je možná pomocí

² Alza vytvořila v roce 2011 další dva samostatné obchody Hračky.cz a Kleopatra.cz, jež se orientuje na luxusní přípravky pro zdraví a krásu. Alza se také stala logistickým partnerem internetového obchodu s AVON kosmetikou (Alza.cz, © 2000-2013)

platebního automatu. Slabou stránkou je účtování částky 25 Kč při přesunu zboží na vybranou pobočku a doprava zdarma až při částce nad 15 000 Kč.

Mezi klady společnosti je možno zařadit časté slevové akce a soutěžní kampaně, dobře propracovaný systém řízení vztahů se zákazníky, ocenění ShopRoku 2012 v kategorii Obchodní domy, ocenění Křišťálová Lupa 2012, ocenění MasterCard Obchodník roku 2012 v kategorii internetový prodejce.

CZC.cz (CZC.cz, 2013)

CZC se na českém trhu objevil v roce 1998. Své zákazníky obsluhuje ve 31 pobočkách rozmístěných přes celou republiku. Organizace se v roce 2008 zapojila do projektu Vývoj aplikací eCommerce – systému pro obchodování na internetu. Díky dotacím z EU je vytvořeno 13 nových pracovních míst a posílena spolupráce s univerzitami.

Nabídka je jasně členěna, druhem produktů se od Mironetu neliší. Stejně jako předešlí konkurenti nabízí navíc elektrospotřebiče.

CZC má propracované webové stránky. Nejde pouze o e-shop, ale díky mnoha doplňkům, možnostem diskuzí a recenzí, uveřejňováním článků o trendech v oblasti ICT a sdílením informací o samotné firmě, stejně jako možnostem výběru města pro založení nové pobočky, vtahují zákazníky do dění společnosti a také tím vyvolávají zájem zákazníků.

Negativem pro zákazníky je účtování poplatku při změně fakturačních údajů na již vystavených fakturách, neposkytování služby doručení zboží po Brně kurýrem. Také účtování dopravného při jakékoliv částce, což u ostatních podniků není.

Kladem je ocenění „Garance nákupu“ na základě dlouhodobé stabilní spokojenosti velkého počtu zákazníků na portále Heureka.cz, dynamický růst, showroom v Brně, kvalitní webové stránky.

T.S.Bohemia a. s. (T.S.BOHEMIA a.s., ©2013)

T.S.Bohemia započala svou činnost v roce 1994. Řadí se mezi nejvýznamnější obchodní společnosti oblasti výpočetní a informační techniky a elektrospotřebičů. Pobočky firem najdeme v 11 městech ČR, soustředěných spíše na východ republiky.

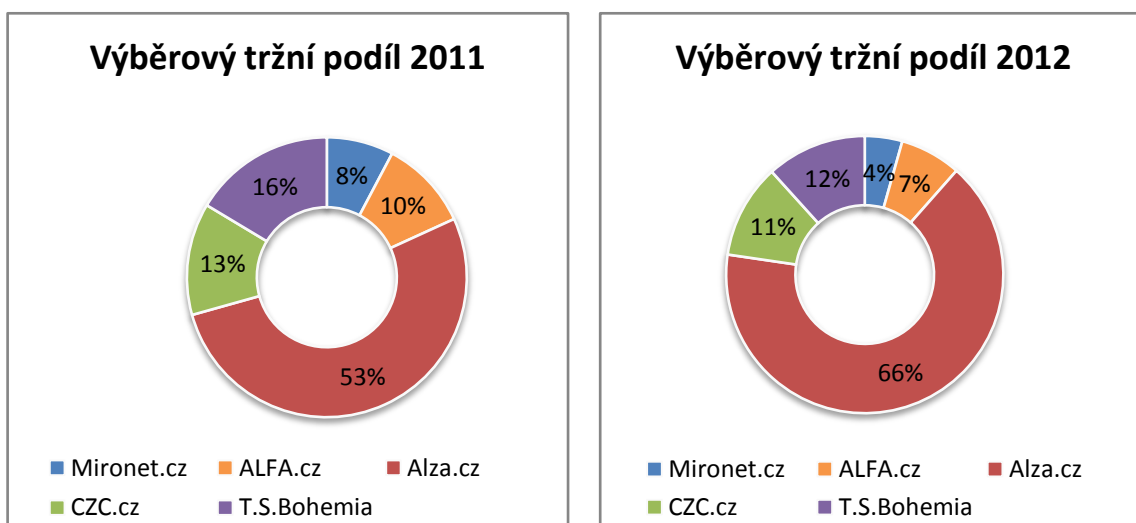
Silnými stránkami jsou rychlý servis, doprava zdarma, možnost doručení ve večerním čase, možnost nastavení služby „hlídací pes“ pro určité produkty, největší showroom ve střední Evropě (v Olomouci), pořádání zábavných akcí.

Pro dokreslení pohledu na konkurenci je uveden tržní podíl firem. Jako trh je však uvažováno pouze těchto pět firem. Součet jejich tržeb podle této jednoduché úvahy představuje 100 %. Důvodem volby považování za trh pouze těchto pět firem je v obtížnosti stanovit tržby za prodej zboží z oblasti IT a elektroniky ostatních firem, jelikož je jejich sortiment rozsáhlý a není možné vystihnout pouze tržby za zmiňované zboží. Ostatní velké firmy se nezaměřují pouze na IT a podobné zboží, ale mají mnohem širší sortiment. Proto je velmi těžké stanovit podíl na trhu celého IT odvětví. Tento výběrový tržní podíl je počítán z tržeb za roky 2011 a 2012.

Tabulka 1: Výběrový tržní podíl za rok 2011 a 2012

(Zdroj: vlastní práce; podklad pro vypracování za rok 2011: Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz, © 2012, Sbírka listin: T.S.Bohemia, ©2012; podklady pro vypracování za rok 2012: Mironet.cz, 2008-2013; MAZAL, 2013; Obrat internetového obchodu Alza.cz v roce 2012 opět rostl, 2013; CZC.cz hlásí za loňský rok obrat téměř 1,3 miliardy korun, 2013)

	Mironet.cz	ALFA.CZ	Alza.cz	CZC.cz	T.S.Bohemia
Tržby 2011 (v tis. Kč)	596 659	804 755	6 745 285	998 115	1 264 546
Tržní podíl 2011	7,74 %	10,44 %	52,48 %	12,94 %	16,40 %
Tržby 2012 (v tis. Kč)	509 221	830 000	7 651 000	1 278 000	1 360 000
Tržní podíl 2012	4,38 %	7,14 %	65,80 %	10,99 %	11,70 %



Graf 3: Výběrový tržní podíl v roce 2011 a v roce 2012

(Zdroj: vlastní práce; podklad pro vypracování za rok 2011: Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz, © 2012, Sbírka listin: T.S.Bohemia, ©2012; podklady pro vypracování za rok 2012: Mironet.cz, 2008-2013; MAZAL, 2013; Obrat internetového obchodu Alza.cz v roce 2012 opět rostl, 2013; CZC.cz hlásí za loňský rok obrat téměř 1,3 miliardy korun, 2013)

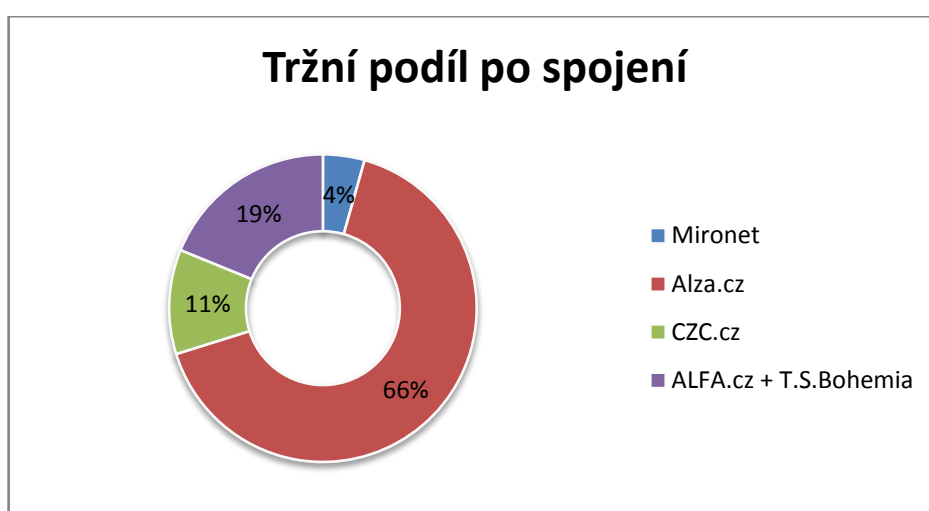
V roce 2012 došlo ke zvýšení tržního podílu společnosti Alza.cz na úkor ostatních sledovaných firem. Přestože klesl podíl na trhu, došlo ke zvýšení obratu všech společností, kromě společnosti Mironet.cz.

Na začátku května společnosti ALFA.cz a T.S.Bohemia oznámily sloučení (více v kap. 3.2.3). Po tomto „tahu“ bude Mironet ještě v horší pozici. Spojením vznikne společností řada výhod, díky nimž budou schopny kvalitněji a s nižšími náklady obsluhovat své zákazníky. Pro představu je možno spojení prezentovat na tržbách a tržním podílu za rok 2012. Jedná se však pouze o obrazné přiblížení, jelikož vlivem poskytovaných výhod můžeme očekávat výrazné zvětšení obou veličin a tedy pokles tržních podílů nejslabších konkurentů, zejména pak Mironetu, protože u ostatních společností je zaznamenán rozvoj.

Tabulka 2: Tržby a tržní podíl po spojení společností ALFA.cz a T.S.Bohemia

(Zdroj: vlastní práce na základě podkladů Mironet.cz, 2008-2013; MAZAL, 2013; Obrat internetového obchodu Alza.cz v roce 2012 opět rostl, 2013; CZC.cz hlásí za loňský rok obrat téměř 1,3 miliardy korun, 2013)

	Mironet.cz	Alza.cz	CZC.cz	ALFA.cz + T.S.Bohemia
Tržby 2012 (v tis. Kč)	509 221	7 651 000	1 278 000	2 190 000
Tržní podíl 2012	4,38 %	65,80 %	10,99 %	18,83 %

**Graf 4: Tržní podíl po spojení společností ALFA.cz a T.S.Bohemia**

(Zdroj: vlastní práce na základě podkladů Mironet.cz, 2008-2013; MAZAL, 2013; Obrat internetového obchodu Alza.cz v roce 2012 opět rostl, 2013; CZC.cz hlásí za loňský rok obrat téměř 1,3 miliardy korun, 2013)

V současnosti při značném využívání možnosti nákupu přes internet jsou vyhledávanými recenze a názory zákazníků. Ty jsou sdíleny zejména přes portál Heureka.cz. V hodnocení na tomto portále dopadly sledované firmy takto:

- ALFA.CZ – 98 % zákazníků doporučuje obchod, průměrná doba dodání 2,1 dne (ALFA.cz recenze, © 2000-2013);
- Alza.cz – 97 % zákazníků doporučuje obchod, průměrná doba dodání 1,5 dne (Alza.cz recenze, © 2000-2013);

- CZC.cz – 97 % zákazníků doporučuje obchod, průměrná doba dodání 2,3 dne (CZC.cz recenze, © 2000-2013);
- T.S.Bohemia – 99 % zákazníků doporučuje obchod, průměrná doba dodání 1,9 dne (T.S.Bohemi a.s. recenze, © 2000-2013);
- Mironet.cz – 96 % zákazníků doporučuje obchod, průměrná doba dodání 2,3 dne (Mironet.cz recenze, © 2000-2013).

Ze statistik z Heureka můžeme vyvodit oblíbenost společností. Mironet má z těchto společností nejhorší hodnocení. Je však důležité podotknout, že hodnocení nemusí provádět jen zákazníci. Jsou známy případy, kdy sami zaměstnanci měli povinnost hodnotit podniky, ve kterých pracovali, aby zvýšili průměr. Nicméně velký podíl lidí, pokud s konkrétní prodejnou nemá vlastní zkušenost, se podle těchto recenzí orietuje.

Následující tabulka poskytuje souhrn poznatků o konkurenci.

Tabulka 3: Souhrn poznatků o konkurenci

(Zdroj: vlastní práce)

	MIRONET.cz	ALFA.cz	ALZA.cz	CZC.cz	T.S.BOHEMIA	ALFA.cz + T.S.BOHEMIA
Počet poboček	19 ¹	7 ²	33 ³	31 ⁴	11 ⁵	43 (7+25 ⁶ +11)
Franchis. pobočka	14	0 ²	0 ³	21 ⁴	0 ⁵	?
Počet zaměstnanců	80 ⁷	100-199 ⁸	270 (v roce 2009) ⁹	150 ¹⁰	?	?
Tržní podíl (2012)	4 %	7 %	66 %	11 %	12 %	19 %
Zaměření	Pouze IT ¹¹	IT a elektronika; napodobení společnosti Alza.cz – rozšíření nabídky na drogerii, hračky, kuchyňské nádobí ¹²	Široký sortiment – IT, elektronika, bílé zboží, mimo to také kuchyňské nádobí, hračky a kosmetika ¹³	IT, elektronika ¹⁴	IT, široký sortiment bílého zboží a elektroniky, zboží kategorie volný čas a dílna a zahrada ¹⁵	IT, bílé zboží, elektronika, drogerie, hračky, zboží kategorie volný čas, dílna a zahrada
Rozšiřování prodejní sítě	pozvolné	nízké	pozvolné	prudké	nízké	prudké
Doprava zdarma	Nad 10 000 ¹⁶	Nad 5 000 ¹⁷	Nad 15 000 ¹⁸	ne	Vždy ¹⁹	Vždy ⁶
Platba kartou	Zpopl. 1,25 % ²⁰	Zpopl. 1,2 % ²¹	ne	ne	Zpopl. 1,28 % ²²	?
Zvláštní dodání	Expresní (Praha, Brno) ¹	Večerní dodání (do 16 objednat a mají tentýž den – pouze v okolí Ostravy) ¹⁷	Expresní (Praha) ¹⁸	Expresní (Praha) ²³	Večerní dodání (17:00 – 21:00); komfortní s vynesemím do domu a vybalení ¹⁹	Večerní dodání
Showroom	Praha, Brno	Ostrava ²⁴	Praha ²⁵	Brno, Praha ²⁶	Na většině poboček, v	Na většině poboček

					Olomouci největší ve střední Evropě ⁵	
Vlastní výroba	Počítačové sestavy MIRONET ¹	Počítačové sestavy ALFA ²	Počítačové sestavy Alza, spotřební materiál (náplně do tiskáren) ¹³	Počítačové sestavy CZC ¹⁰	Počítačové sestavy BARBONE ¹⁵	Počítačové sestavy ALFA a BARBONE
Certifikát kvality	-	-	-	ISO 9001:2008, SOAP ²⁶	ISO 9001: 2001, 14001: 2005 ²⁷	
Věrnostní program	Ne	Ne	Ano ²⁸	Ano ²⁹	Ne	Ne
Ostatní		Projekt financovaný ESF (2009-2011): Zvýšení manažerských, komunikačních a obchodních dovedností ³⁰	Služba AlzaDrive ⁹	Projekt financovaný ERDF (2009): Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců společnosti CZC.cz s.r.o. ³¹	Organizování zábavných programů pro zákazníky ¹⁵	

Zdroje:

1. Mironet - internetový obchod, 2013
2. ALFA.CZ, © 2004-2013
3. Pobočková síť, © 2000-2013
4. O nás, 2013
5. Prodejny, © 2013
6. T.S.Bohemia a ALFA COMPUTER se spojují, 2013
7. Mironet.cz, 2013
8. ALFA COMPUTER a.s., © 2000 – 2013
9. Historie a současnost, © 2000-2013
10. CZC.cz je e-shop s největším počtem poboček v ČR, 2013
11. Mironet.cz – internetový obchod, 2013
12. ALFA.CZ, © 2004-2013
13. Alza.cz, © 2000-2013
14. CZC.cz, 2013
15. T.S.BOHEMIA a.s., ©2013
16. Mironet.cz, 2008-2013

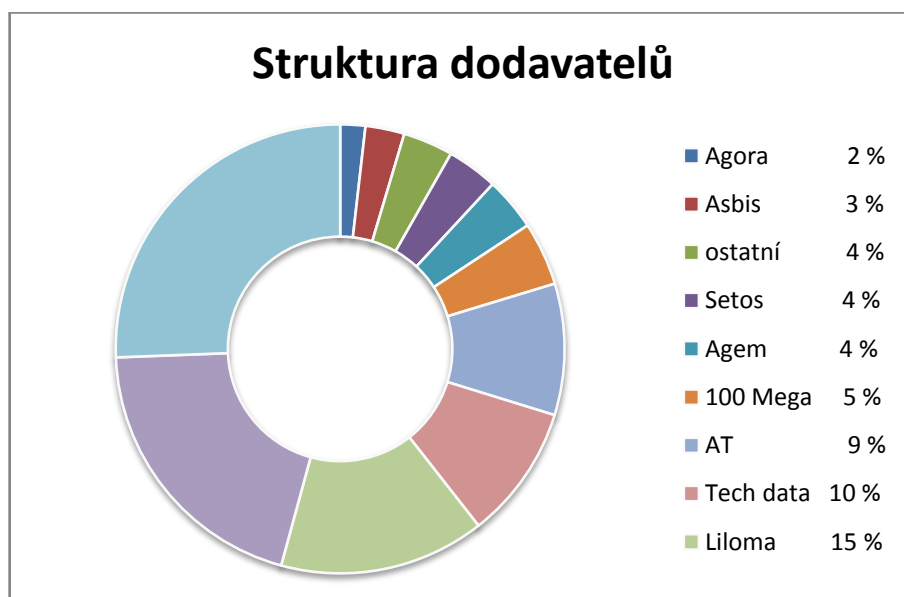
17. Dopravní podmínky, © 2004-2013
18. Doprava - přehled možností, © 2000-2013
19. Způsoby doručení zboží, 2013
20. Platba kartou, 2013
21. Platební podmínky, © 2004-2013
22. Všeobecné obchodní podmínky společnosti T.S.BOHEMIA a.s., 2012
23. Informace ke způsobu dodání zboží, 2013
24. Prodejny Ostrava, © 2004-2013
25. Showroom Praha, © 2000-2013
26. O nás, 2013
27. T.S.Bohemia a.s., © 2013
28. Podmínky věrnostního programu, © 2000-2013
29. Návod na užití bonus klubu, 2013
30. Projekty financované ESF, © 2004-2013
31. Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců společnosti CZC.cz s.r.o., © 2013

Dodavatelé

V odvětví počítačového a komunikačního zařízení působí mnoho velkoobchodníků, kteří od výrobců zprostředkovávají zboží maloobchodním prodejcům. Mironet aktuálně spolupracuje především s 10 dodavateli. S nimi má sjednané zvýhodněné podmínky, jako množstevní slevy, rabaty, delší dobu splatnosti na základě dlouholeté spolupráce.

Objednávky jsou vytvářeny přes e-shopy jednotlivých dodavatelů. Obchodník má možnost zvolit si druh dopravy (dopravce) a rychlost doručení (nejnižší lhůta je do 10 hodin od objednání, klasicky do 24 hodin). Od toho se odvíjí cena dopravy. Klasicky se pohybuje od 22 Kč do 125 Kč (včetně balného).

Mironet odebírá většinu produktů od velkoobchodníků, jen v malé míře nakupuje přímo od výrobce. Jejimi hlavními dodavateli jsou společnosti eD'systém Czech a. s., SWS a. s., Liloma s. r. o., Tech Data Distribution, s. r. o., AT Computers a. s., a další. Struktura dodavatelů je znázorněna podle objemu objednávek v peněžním vyjádření v grafu č. 5.



Graf 5: Struktura dodavatelů (za rok 2012)

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013)

3.2.3 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového okolí se orientuje na faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení firmy na daném trhu. Je provedena na základě Porterova modelu pěti sil, který zvažuje vliv zákazníků, konkurentů, dodavatelů, hrozbu substitučních výrobků a hrozbu vstupu nových firem na trh.

Soupeření stávajících konkurentů

Na sledovanou společnost mají největší vliv společnosti ALFA.cz, Alza.cz, CZC.cz a T.S.Bohemia.

Na vývoj odvětví má velký vliv firma Alza.cz. Jedná se o velkou společnost, vymykající se nejen obratem, ale také počtem zaměstnanců. Společnost udává směr v rozšiřování sortimentu z nesouvisejících odvětví. Liší se také uzpůsobením prodejen – existuje pouze jedna prodejna (v Praze), ostatní pobočky jsou jen výdejními místy a místy technické podpory (reklamace, servis). Ceny společnosti se výrazně neliší od ostatních, již zmiňovaných, obchodníků.

Na vývoj Alzy reaguje v největší míře společnost ALFA.cz. Ta po zavedení odlišného sortimentu Alzou se touto cestou začala také ubírat. ALFA.cz je však pouze následovatelem. Na odvětví působí občasnými slevovými akcemi, kterými láká zákazníky k nákupu, ale nemá výrazný vliv. Silnou stránkou této firmy jsou popisky, jež odpovídají reálným parametrům produktů.

Společnost CZC.cz se v posledních letech velmi rozmohla. Rozšířila síť poboček a zaznamenává také zvyšující se obrat. Tato společnost usiluje o získání většího podílu na trhu odlišením se od největšího konkurenta – Alzy, a to osobním přístupem. Prodejny nejsou pouze výdejními místy, ale zákazníci mají možnost poradit se a v některých prodejnách si zboží také prohlédnout. Společnost se také pro svůj růst a posílení konkurenceschopnosti účastnila projektu na zvýšení kvalifikace a vzdělání zaměstnanců. Největší vliv má CZC dynamickým růstem, společnost neustále otvírá nové pobočky. Tato firma má ze zmiňovaných druhou nejrozsáhlejší síť poboček, ve velké míře podpořenou franchisovými pobočkami. Tento trend sleduje také Mironet. Podniky spolu vedou konkurenční boje v obsazování měst.

T.S.Bohemia si vytváří svou vlastní cestu, které se drží od svého počátku. Základem jsou vztahy se zákazníky, které upevňují také prostřednictvím organizování sportovních a zábavných akcí.

Počátkem května se objevila nová informace o koupi společnosti Alfa Computer konkurentem T.S.Bohemia. Tímto holdingem vzniká subjekt s obratem přes dvě miliardy korun a postaví se tak na druhé místo v oblasti prodeje IT a bílé a černé techniky. Podle prvních zpráv by měly obě společnosti fungovat i nadále jako samostatné značky. (Mazal, 2013) E-shopy obou společností budou zachovány a budou fungovat nezávisle i se svými současnými obchodními strategiemi webů. Prodejny však budou poskytovat konzultační činnost, prodej a servis pro zákazníky obou značek společně. Nově má být v blízkých měsících otevřeno 25 výdejních míst pod značkou ALFA.cz, i tyto však budou fungovat pro obě značky. Pro zákazníky Alfy budou nově dostupné showroomy a také poskytována doprava zdarma, které už T.S.Bohemia svým zákazníkům nabízí. Obě společnosti tímto spojením získají výhodu velkých logistických center, která umožní nabídku rozsáhlejšího sortimentu a rychlejší dodávky zboží, a také výhodu silného dodavatelského zázemí, což jim umožní poskytovat zákazníkům výhodnější cenové podmínky. (T.S.Bohemia a ALFA COMPUTER se spojují, 2013)

Spojením pravděpodobně dojde k výraznému ovlivnění ostatních konkurenčních společností, převážně těch menších. Na Mironet bude mít tato skutečnost výrazný vliv, jelikož tím vznikne velikán sledující podobnou strategii. Bude napadena zejména výhoda showroomů, poskytování poradenství a osobní přístup k zákazníkům.

Konkurenti celkově mají zásadní vliv na vývoj odvětví a jednotlivé společnosti, které ovlivňují převážně svou cenotvorbou a cenovými nabídkami. Cenovou politikou výrazně ovlivňují odvětví, ve kterém působí. Výrazný je také vliv působící prostřednictvím výhod pro zákazníky plynoucí z věrnostních programů a celkově přidané hodnoty pro zákazníka.

Vyjednávací vliv odběratelů

Na zákaznících je závislá činnost podniku, nemají však výrazný vliv v zadávání požadavků. Produkty jsou dané, stejně jako jejich minimální ceny. Zákazníci však mají vliv na vývoj společnosti, zejména jejich referencemi a hodnocením.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé nemají nějaký výjimečný vliv ani zásadní postavení. Kvůli významné konkurenci o zákazníka – maloobchodníka dbají a snaží se mu poskytovat výhody, zejména na základě dlouhodobé spolupráce. Poskytované výhody jednotlivým odběratelům jsou však rozdílné.

Hrozba nových výrobků nebo služeb (substitutů)

Za substitut můžeme označit nabídkové portfolio konkurenční firmy. Nejedná se jen o produkty, ty jsou dány výrobcí a až na malé výjimky nabízejí obchody totožné výrobky. Substituty můžeme hledat v platebních podmínkách, způsobech dopravy, nabídce doplňkových služeb a také v oblasti budování vztahů se zákazníky.

Hrozba vstupu nových firem

Hrozba vstupu nových firem je v tomto odvětví velká. Jde o stále rostoucí odvětví, které láká mnoho podnikatelů. Trh je však již naplněn. Po celé ČR působí firmy poskytující stejné zboží a služby. V tomto odvětví je těžké se odlišit. Nabídkou produktů to není možné, nabídkou služeb jen omezeně, nejnižší cenová hladina je stanovena již od výrobce, tudíž nepřipadá v úvahu ani znatelná diferenciací v cenách. Možné odlišení se od konkurence představuje přístup k zákazníkům.

Pro vstup do odvětví neexistují žádné nepřekonatelné bariéry.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je analyzováno rozbořem marketingového mixu, analýzou hodnotového řetězce a analýzou 7S McKinsey.

3.3.1 Marketingový mix

Produkty a služby

Firma Mironet nabízí produkty z oblasti informační technologie. Neorientuje se, jako podobné e-shopy, na produkty z odlišných odvětví, například hračky, drogerie a parfumerie a kuchyňské nádobí.

Mironet nabízí širokou škálu produktů z oblasti počítačové technologie, které si mohou zákazníci objednat přes e-shop a nechat zaslat nebo vyzvednout na prodejně, která je jim nejbližší. V Mironetu najdeme tyto druhy zboží: počítačové sestavy, notebooky, mobilní telefony, tablety, elektronické čtečky knih, komponenty, PC doplňky, monitory a projekторы, tiskárny, fotoaparáty a kamery, zařízení pro síť, GPS navigace, TV karty, USB flash disky a příslušenství k jednotlivým druhům zboží, například pouzdra a brašny, baterie, kabely a redukce, náplně do tiskáren a další. (Mironet – internetový obchod, 2013)

Kvalita produktů se liší. To se samozřejmě odráží v ceně. Produkty nabízené společností Mironet uspokojí jak náročné zákazníky požadující nejvyšší kvalitu a novinky, a jsou ochotni si za toto zboží zaplatit, tak uživatele vyhledávající běžné zboží za co nejnižší cenu.

Ke zboží typu PC sestavy, notebooky, mobilní telefony, monitory, jež spadají do cenové kategorie nad 3 000 Kč, si mohou zákazníci navíc přikoupit pojištění produktu nebo prodlouženou záruku. Jedná se o jednorázovou částku, kterou zákazníci zaplatí hned při koupi produktu. Pojištění se vztahuje na zničení produktu nebo jeho krádež a v případě pojistného plnění se klient podílí 10% spoluúčastí. Obě tyto služby, pojištění i prodlouženou záruku, je možné sjednat na jeden až tři roky. (Pojištění produktu, 2013)

Problém někdy nastává v popiscích produktů a jejich zobrazení. Popisy produktů jsou „přetahovány“ od dodavatelů. Ty však nebývají vždy přesné a úplné, někdy dokonce s chybnými údaji. Stane se také, že vyobrazení produktů je odlišné a nepředstavuje skutečný vzhled zboží.

Organizace zajišťuje odborný servis. Zákazníkům nabízí (Servis, 2012):

- servis počítačů a notebooků, jež nejčastěji představuje instalaci, výměnu komponent, upgrade, čištění, záchranu dat, odvírování a zabezpečení, opravu mechanických poškození notebooku, opravu a výměnu displejů notebooků;
- servis telefonů a GPS: upgrade GPS map, čištění mobilních telefonů, zařízení mobilního internetu a synchronizace a opravy a výměny displejů;

- pro firmy nabízí výjezd k havárii, pravidelnou údržbu počítačových sítí, instalaci sítí a kamerových systémů, instalaci serverů a síťových aplikací, obchodní partnerství, leasing výpočetní techniky;
- výjezd technika k zákazníkovi.

Zákazníci mohou také využít poradenství prodejců. Díky technickým znalostem umí prodejci jasně a srozumitelně odpovědět na dotazy zákazníků, poradí jim s porovnáním produktů a pomohou vybrat konkrétní produkt tak, aby vyhovoval daným požadavkům.

Cena

Cena v dnešní době velkého množství obchodů stejného zaměření patří mezi nejdůležitější faktory. Zákazníci mají možnost koupit si stejný produkt jen o pár kroků dál, proto je cenotvorba velmi důležitá a jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti firmy.

Společnost využívá cenové politiky působící na zákazníky prostřednictvím slev a výprodejů. V dnešní době je tento nástroj na obsazeném trhu nutností. Velký podíl zákazníků slyší na slevy a podle nich se také rozhodují pro koupi. Cílem je přilákat zákazníky, podnítit je k nákupu. Při těchto akcích je snížena obvyklá marže nebo je zboží prodáváno za nákupní cenu nebo dokonce pod touto hranicí. V těchto případech je cílem snížení zásob a vyprodání starších modelů produktů. K informování o tomto snižování cen využívá e-mailing – registrovaným zákazníkům jsou prostřednictvím e-mailu zasílána upozornění o aktuálních akcích. V měsíci dubnu byla aktuální doprava zdarma k alternativním náplním do tiskáren, v květnu naopak Mironet připravil akci týkající se servisních služeb. Zásahy byly provedeny za nižší cenu a poplatek za diagnostiku nebyl účtován vůbec.

Ceny jsou utvářeny na základě nákupní ceny produktů s přihlédnutím k cenám konkurence.

V současnosti existují pouze dvě kategorie cen:

- ceny základní – jsou využívány pro běžné nakupující na e-shopu a zboží na prodejně;

- ceny premium – určené pro VIP zákazníky. Ceny jsou sníženy o určitou část na základě koeficientu z ceny v závislosti na produktu, nebo jsou stanoveny na hranici nákupních cen společnosti.

Sledování cen a udržení cen nad cenou nákupní není jednoduché. Je to proces, který je potřeba neustále hlídat, opakovat a aktualizovat. Ceny jsou vytvářeny zejména na základě nákupních cen. Pokud se však cena dodavatele změní, může dojít k chybě ve skriptu přepisujícím částku. Zboží je pak prodáváno za neaktuální nižší cenu a podnik na produktu prodělává.

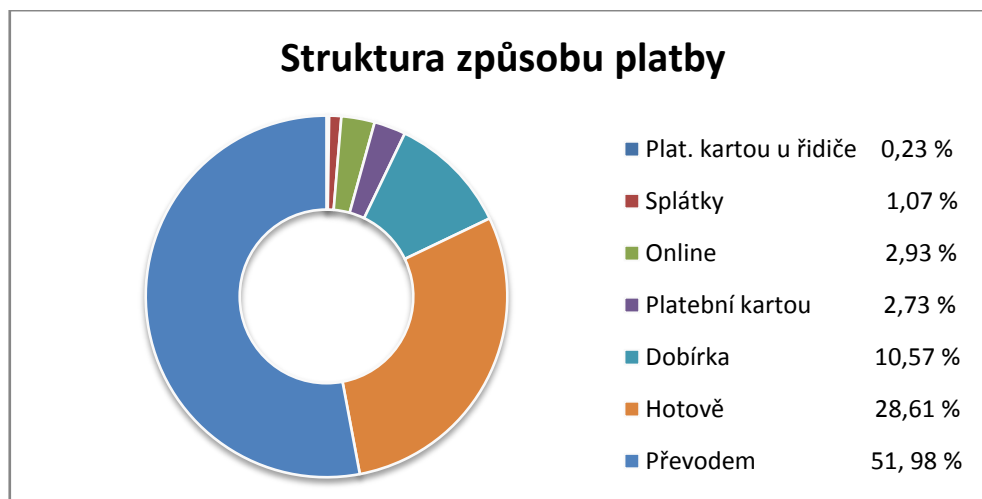
Co se týká cen servisu, jsou stanoveny na základě hodinové sazby technika a reálně stráveného času při výkonu zásahu. Technik zhodnotí stav produktu a před opravou oznámí přesnou cenu, jež bude za zásah účtována. Zákazníkům je navíc na servis poskytována záruka po dobu 6 měsíců.

Ceny služeb spojených s výjezdem technika jsou stanoveny pro Prahu a Brno pevně. Částka zahrnuje zásah po dobu trvání 30 minut. Ve městech, ve kterých není pobočka společnosti, je částka určena na základě vykonaného úkonu a k tomu přičtena částka podle vzdálenosti, kdy je stanovena cena 18 Kč za 1 km. Cena zpět od zákazníka již není zákazníkovi účtována. (Výjezd a služby technika, 2012)

Při platbě mají zákazníci možnost výběru. Při osobním odběru je možno zaplatit:

- hotově;
- platební kartou – platba kartou je na pobočkách Mironetu zpoplatněna ve výši 1,25 % z částky. Důvodem je nutnost převést tuto částku bankám. Při nízkých cenách zboží je obtížné udržet firmu rentabilní při placení těchto poplatků, tento náklad je tedy přenesen na zákazníky. Ti mají možnost rozhodnout se, zda budou poplatek akceptovat, nebo zaplatí jiným způsobem. O výši poplatku jsou zákazníci informováni na webových stránkách a na prodejně vždy před platbou.
- převodem – zákazník na základě objednávky obdrží platební informace a po přičtení částky na účet si může zboží vyzvednout.

Z grafu níže je vidět, že největší procento využívá platbu převodem, dále potom hotovostní platbu. Platební karta, už pro zmiňovaný poplatek, není preferována.



Graf 6: Struktura způsobu platby (za rok 2012)

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013)

Propagace

Společnost Mironet využívá různých forem propagace. Vždy se prezentuje v kombinaci modré a bílé barvy. Často nechybí ani maskot „Míra“.



Obrázek 5: Maskot Míra

(Zdroj: Mironet.cz, 2008-2013)

Reklama

Jedním z nástrojů propagace je reklama. Mironet využívá zejména reklamu orientovanou na produkt s cílem informovat o uvedení nového produktu na trh nebo přesvědčit zákazníka ke koupi určitého produktu. Určitý podíl zaujímají také reklamy zaměřené na vlastní podnik, jejichž cílem je informovat o podniku, upevnit povědomí o podniku v očích veřejnosti.

- Internetová reklama

Základem celého propagačního programu je využití internetu, což je u internetových obchodů pochopitelné.

Hlavním propagačním nástrojem společnosti jsou její *webové stránky*. Webové stránky nesou stejný název jako firma, což je výhodné při vyhledávání. Obsah stránek a jejich forma jsou upravovány podle optimalizace SEO k usnadnění vyhledávání a řazení na přední příčky. Webové stránky společnosti fungují zejména jako prostředek, přes který mohou lidé objednávat zboží. To je rozděleno do sekcí, jež byly uvedeny už v oddílu Produkty a služby.

Na úvodní stránce je spuštěn banner prezentující aktuální informace, především novinky a top nabídky týdne. Ukázka je na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Banner

(Zdroj: Mironet - internetový obchod, 2013)

Dále jsou uvedeny zajímavé odkazy, historie akčních nabídek, které jsou posílány zákazníkům na email, a také produkty „TOP“, u kterých je momentálně zajímavá cena.

Ve spodní části jsou informace pro zákazníky. Uvedena je infolinka, síť poboček, informace o zákaznickém servise, doprava zboží, obchodní podmínky a informace

o společnosti. Mironet jasně uvádí reklamační a nákupní řád, dodací podmínky a rady, jak nakupovat.

Webové stránky jsou v určitém pohledu nedostatečné. Představení společnost je uváděno jen velmi stručně, ale zejména neaktuálně. V oddílu Představení společnosti chybí historie podniku, její úspěchy, informace o otevřených pobočkách atd. Sdílení těchto informací se zákazníky je prospěšné. Vyvolává pocit, že zákazníci firmu znají, a to přispívá k upevnění vztahu.

Společnost se prezentuje také na *Facebooku*, což je v dnešní době neodmyslitelným prostředkem komunikace se zákazníky a prezentace firmy.

Společnost hojně využívá *bannerové reklamy*. Je možno je vidět na různých portálech, objevují se například na stránkách www.youtube.com a www.jango.com. V těchto případech jde zejména o reklamy orientované na produkt.

- Rozhlasové spoty

Společnost využívá i propagace v rádiu, ty však jen okrajově. V měsíci dubnu běžely dva reklamní půlminutové spoty v rádiu FAJN na spotřební materiál značky Peach a nový mobilní telefon Samsung Galaxy S IV.

- Venkovní reklama

K upoutání pozornosti jsou využívány bigboardy, billboardy a plakáty. Bigboardy se opět orientují na informování veřejnosti o novém produktu nebo jeho nižší ceně, ale zaměřují se také na prezentaci firmy.

V okolí pobočky se zveřejňují plakáty informující opět o aktuální nabídce a také o umístění prodejny. Na každý měsíc jsou také vyhotovovány plakáty prezentující akční zboží.

- Propagační předměty

Mironet ve velké míře nevyužívá propagačních předmětů. Při nákupu je zboží vloženo do igelitové tašky s logem Mironet.cz, což je možno považovat za propagační předmět.

Podpora prodeje

Slevy a výprodeje jsou v obchodech s velkou konkurencí velmi důležité a velkým lákadlem pro zákazníky. Zákazníci mají možnost koupit si stejné výrobky u jiných společností, proto musí vedení firmy dbát na vhodné plánování slevových akcí a výprodejů. Tento prostředek je společností běžně využíván. Cena je snížena o určitou poměrovou část z původní ceny. V některých případech dosahuje cena po slevě hodnoty nákupní ceny společnosti od distributora, nebo klesne dokonce pod tuto nákupní cenu.

Prodej je podpořen také *výstavkou produktů a showroomy*. Přestože se jedná o internetový obchod, důležitou složku představují s e-shopem související prodejny. Zákazníci si rádi ještě před koupí zboží prohlédnou, zda jim bude vyhovovat. Díky výstavkám zboží si navíc mohou prohlédnout související produkty, příslušenství.

Velkým lákadlem, které zákazníky přivádí na prodejnu, je showroom. Ten je pouze v Praze a Brně se zaměřením na notebooky a tablety. Zákazníci si je zde mohou prohlédnout, vyzkoušet si práci s nimi, zjistit, co jim vyhovuje a co se jim naopak nelíbí a při používání by je obtěžovalo.

V době konání velkých, zejména sportovních, událostí společnost vyhlašuje soutěž na odhad vítěze. V posledním roce byla tato soutěž vyhlášena ve spojitosti s MS v ledním hokeji. Vítěz byl odměněn částkou 5 000 Kč. Dalších 250 nejrychlejších účastníků tipujících správně získali univerzální nabíječku v hodnotě 200 Kč. (Mironet.cz, 2008-2013)

Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností, public relations, nespadá mezi hlavní zájmy společnosti. Na svých stránkách má Mironet kategorii „Press“, kde uveřejňuje články, jež o společnosti byly napsány. Tiskové zprávy však obsahují informace hlavně o produktech. Můžeme se tam dočíst o recenzích na počítačové sestavy Mironet, předobjednávky dlouho očekávaného zboží, např. iPhonů. Nejnověji uveřejněné články jsou však z roku 2011, nejsou tedy příliš aktuální.

Mironet na tuto oblast komunikace příliš nedbá. Jak bylo uvedeno, prezentuje se zejména přes své webové stránky. Využívá také komunikace přes sociální síť Facebook.

Osobní prodej

Společnost uplatňuje jak internetový prodej, obchodník se tedy přímo nesetkává se zákazníkem, tak osobní prodej. Výhody osobního prodeje jsou shledávány v možnosti přesvědčit zákazníky o koupi, nabídnout příslušenství a doplňkové produkty, a v možnosti budovat se zákazníkem vztah.

Prodejci jsou vstřícní, v Mironetu se uplatňuje přístup orientovaný na zákazníka. Prodejce naslouchá potřebám a problémům zákazníka, snaží se zjistit, co potřebuje, a následně navrhnout vyhovující řešení problému. V případě dobré komunikace a nalezení optimálního řešení pro zákazníka může být osobní prodej vstupenkou k zákaznickově loajalitě.

Přímý marketing

Direct marketing je uplatňován v podobě přímého mailingu, kdy jsou nabídky a slevové akce adresovány přímo zákazníkům. Využívána je databáze zákazníků, kteří mají ve firmě zavedenou registraci s uvedenou emailovou adresou. Na tu je jim jedenkrát týdně zasílána akční nabídka zboží a „top“ nabídky.

Distribuce

Společnost využívá zejména nepřímé distribuční cesty, působí tedy jako prostředník – jeden z článků distribučního řetězce mezi výrobcem a koncovým zákazníkem. V menší míře ale také přímou distribuci, společnost je tedy sama producentem, a to v oblasti servisu a při seskládání počítačových sestav podle požadavků zákazníka.

Společnost Mironet není jen internetovým obchodem, ale má po ČR síť kamenných prodejen. Běžné a často vyhledávané zboží má tedy skladem na pobočkách a je zákazníkům ihned dostupné. O dostupnosti se mohou zákazníci informovat na webových stránkách nebo telefonicky. Ostatní zboží je dostupné od dodavatelů v rozmezí od jednoho do tří dnů, nejčastěji však na druhý den.

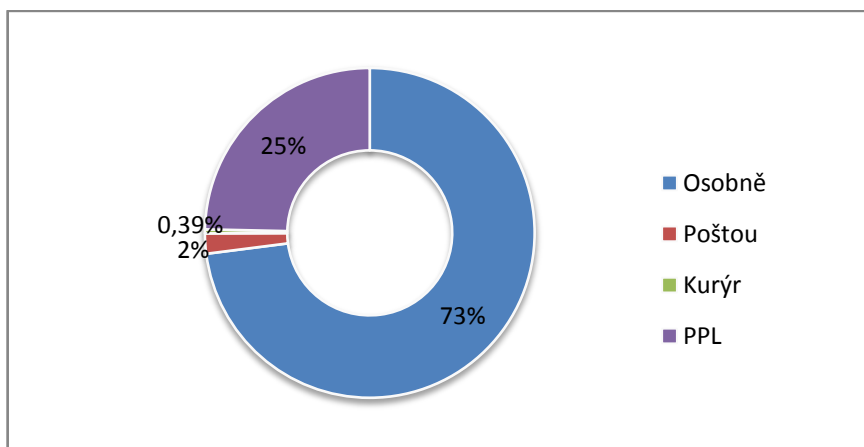
Výhoda společnosti je spatřována i v existenci pěti kmenových poboček. Objednávky zboží od dodavatelů si objednávají jednotlivé pobočky sami a zboží je dopravováno

přímo na danou pobočku. Jak již bylo uvedeno, doba dodání jednotlivých velkoobchodníků se liší. Pokud je doba dodání dodavatelem delší než jeden den a toto zboží objednané zákazníkem je dostupné na jedné z kmenových poboček Mironetu, je toto zboží staženo na danou prodejnu z jiné pobočky. Důvodem je snaha o zkracování dodací lhůty koncovým zákazníkům.

Co se týká distribuce produktů přímo koncovým zákazníkům, mají zákazníci na výběr z několika možností dodání zboží:

- kurýrem po Praze a Brně,
- přepravní službou PPL,
- Českou poštou,
- osobní odběr na zvolené pobočce.

Využití jednotlivých způsobů je znázorněno v grafu. Je vidět, že lidé v téměř třech čtvrtinách případů využívají osobní odběr. Jsou zde však zahrnuty veškeré prodeje, tedy i případy, kdy je zboží prodáno bez předchozího objednání, což zásadním způsobem ovlivňuje výsledek.



Graf 7: Struktura způsobů dodání zboží (za rok 2012)

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013)

K přepravě produktů společnost v rámci sítě prodejen a přepravě k zákazníkům využívá primárně společnost PPL CZ s.r.o. V menší míře potom Českou poštu a Kurýrní službu

Messenger. Pro detailnější analýzu jsou v příloze č. 1 uvedeny ceny konkrétních druhů dopravy a jejich cena.

Nedostatečná je nabídka dodání co do výběru času doručení. Určení si doby dodání je možné pouze v případě doručení kurýrní službou, tedy jen po městech Brno a Praha.

3.3.2 Analýza 7S McKinsey

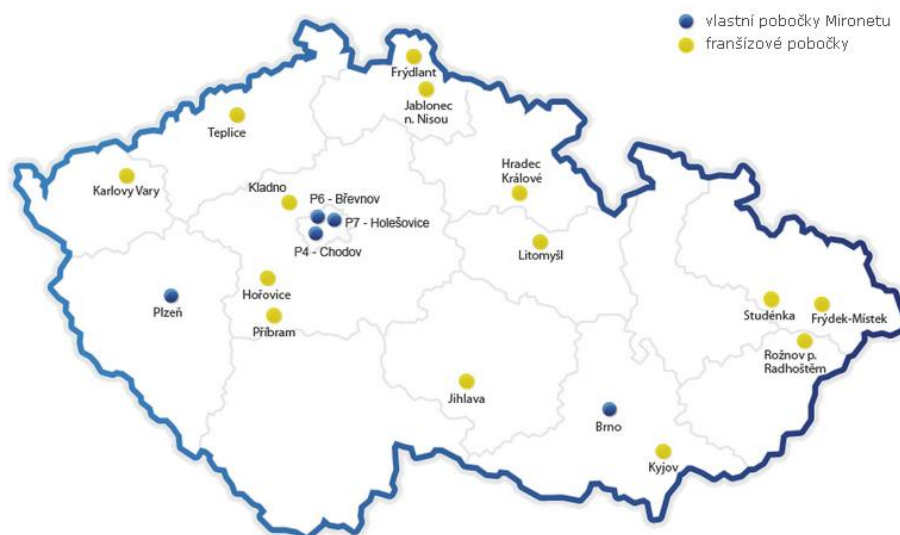
Strategie

Strategie společnosti je jednoduchá. Společnost se orientuje na prodej zboží výhradně IT. Tím se liší oproti většině konkurentů, kteří se začali ubírat i jinými směry. Stále více odvětví se ubírá k elektronickému obchodování, jelikož dochází ke snížení nákladů, zejména za mzdy zaměstnanců.

Základním kamenem strategie Mironetu je poskytnout zákazníkům možnost výběru. Zákazníci tak mohou využít výhod elektronického obchodu, ale vyvarovat se jeho nevýhodám a obavám z něj. Někteří zákazníci si radši přijdou do obchodu a vyřídí vše osobně. Právě pro tyto zákazníky chce Mironet vytrvat v současném trendu a zachovat kamenné prodejny s výhodami pro zákazníky z nich plynoucími, jako je poradenství, možnost prohlédnout si zboží a vyzkoušet.

Struktura

Společnost Mironet má síť prodejen po České republice, a to celkem 19. Svých kmenových poboček má však pouze pět, a to tři pobočky v Praze (Praha 4, Praha 6, Praha 7), v Plzni a v Brně. Zbytek tvoří nezávislé prodejny propojené franchisovou smlouvou. Rozsahem pobočkové sítě Mironet zaostává za svými největšími konkurenty.



Obrázek 7: Síť poboček

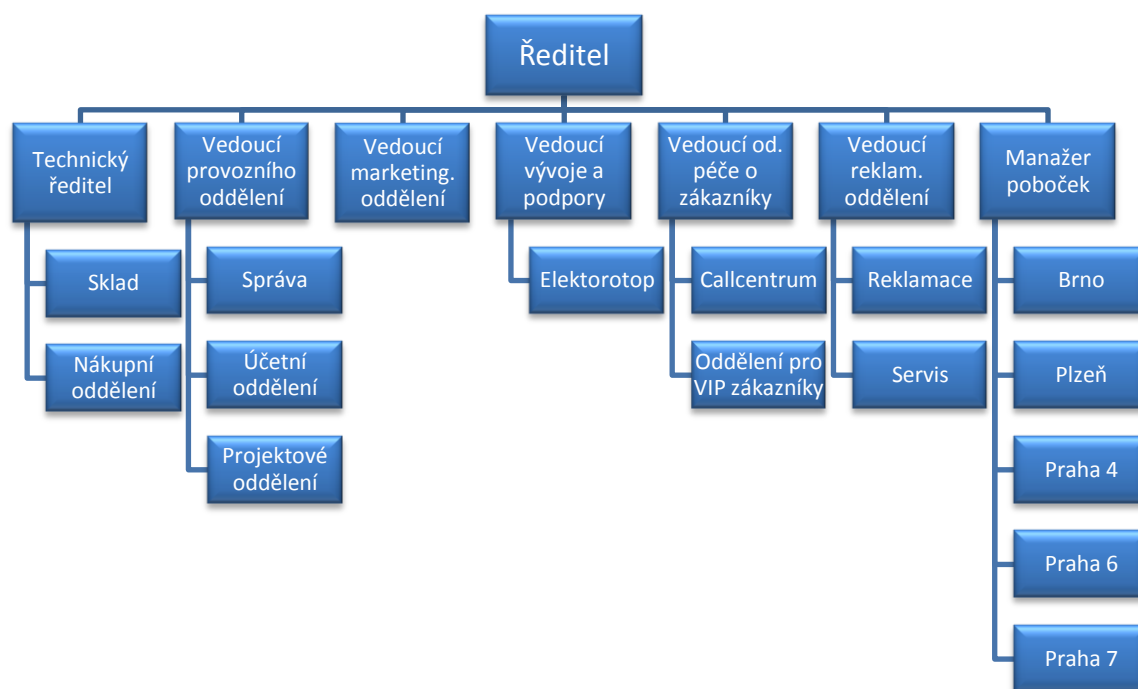
(Zdroj: Staňte se prodejnou Mironet.cz, 2013)

Organizační struktura má jednoduché větvení s jasnou strukturou nadřízenosti. V čele společnosti stojí ředitel. Přímo tomu jsou odpovědní vedoucí jednotlivých oddělení.

Společnost se větví na tato oddělení:

- technické oddělení,
- provozní oddělení,
- oddělení marketingu,
- oddělení vývoje a podpory,
- oddělení péče o zákazníky,
- reklamační oddělení.

Tato oddělení řídí činnosti celé společnosti.



Obrázek 8: Organizační struktura podniku

(Zdroj: vlastní práce podle Mironet.cz, 2013)

V základní míře si potom manažeři jednotlivých poboček organizují a spravují své pobočky. Struktura je velmi jednoduchá.

Na pobočce v Brně působí pouze tři pracovníci na hlavní pracovní poměr:

- Manažer pobočky – naplní jeho práce je řízení pobočky, zajištění potřebných režijních zdrojů, objednávání zboží, naskladnění dodávek zboží, expedování zásilek.
- Prodejce, jenž zároveň zastává funkci zástupce manažera.
- Servisní a reklamační technik.

Mimo tyto zaměstnance působí na pobočce další tři pracovníci na vedlejší pracovní poměr:

- dvě brigádnice na výpomoc především pro výdej e-shopových objednávek a prodej,
- uklízečka.



Obrázek 9: Organizační struktura pobočky Brno

(Zdroj: vlastní práce)

V celé společnosti působí 80 zaměstnanců. Z toho 5 v Brně, v Praze 4 6 pracovníků, v Praze 6 3 lidé, na pobočce v Praze 7 pracuje 7 lidí a v Plzni je pouze jeden člověk. Zbytek zaměstnanců, tedy 58 lidí působí na centrále. (MIRONET.CZ, 2013)

Systémy

Téměř při všech činnostech v Mironetu je využíván interní systém – software I6. Ten slouží k získávání a shromažďování objednávek zákazníků, následně i faktur, reklamací, servisních služeb. Stejně tak je využíván při objednávkách a potvrzení faktur v opačném směru – od dodavatelů. Software zároveň slouží jako databáze zákazníků a dodavatelů.

Díky softwaru je možné propojit veškeré činnosti. Je možné zjistit, na kterou pobočku byl konkrétní produkt dodán velkoobchodníkem, kterým přesunem přemístěn na jinou pobočku, kdy předán konkrétnímu zákazníkovi. Díky tomu je možné software využít i jako nástroj kontroly, také díky možnosti vytvořit statistiky kombinací různých parametrů.

Ke komunikaci mezi zaměstnanci je využíván email a ICQ. Jedenkrát za měsíc vychází také interní zpravodaj firmy, opět v elektronické podobě. Ten informuje o nejdůležitějších událostech, které se již staly nebo na které je potřeba se připravit a vědět o nich.

Styl

Vedení společnosti upřednostňuje přátelskou atmosféru na pracovišti podpořenou týkáním mezi zaměstnanci na všech úrovních. Ke stmelení jsou organizovány různé akce. Tato obchodní společnost funguje jako celek, zaměstnanci se snaží vzájemně si pomáhat při řešení firemních problémů.

Skupina - zaměstnanci

Tým pracovníků je tvořen mladým kolektivem. Zaměstnanci přicházejí do styku se zákazníky a pracovníci nákupního oddělení zajišťující nové produkty jsou lidé se zájmem o informační technologie, sledující nové trendy ve vývoji a následně na trhu.

Zaměstnanci jsou při prodeji zboží motivováni různými soutěžemi. Na konkrétní období je vyhlášena soutěž, týkající se převážně prodeje určitého produktu nebo produktů konkrétního výrobce. Nejlepší prodejci jsou poté odměněni předem určenou cenou.

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců jsou podporovány a rozvíjeny vedením pořádanými školeními. Školení jsou organizovány pro určité skupiny zaměstnanců. Četnost se liší, většinou jde o bloky trvající například 3 měsíce, kdy konkrétní „školicí hodina“ trvá asi 45 minut a koná se jedenkrát za týden. To se však liší pro jednotlivé školicí týmy, stejně jako zaměření školení. Například školení prodejců se orientuje na rozvoj prodejních schopností a asertivity. Další skupiny tvoří školení manažerů a školení reklamačních a servisních pracovníků.

Sdílené hodnoty

Firma je obchod specializovaný ryze na IT. Poskytováním úzkého okruhu produktů umí zákazníkům poradit s výběrem. Posláním Mironetu však není jen pomoc s výběrem produktu. Chce své zákazníky naučit přemýšlet nad využitím produktů, které si možná

ani neumí představit. Jeho cílem je naučit zákazníky využívat tyto produkty na 100 %. (Představení společnosti, 2013)

3.3.3 Analýza hodnotového řetězce

Pro analýzu je využit klasický model Porterova hodnotového řetězce. Tato analýza definuje hodnoty, které Mironet nabízí zákazníkům, a aktivity, jimiž jsou hodnoty tvořeny.

Dle tvrzení managementu firmy je strategie, na níž je postavena tvorba hodnoty pro zákazníky, orientována na služby.

Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Hodnota: rychlé vyřízení objednávky

Mezi vstupní operace je v případě sledované firmy zařazen proces přejímky zboží od přepravců, ať už od dodavatelů nebo z jiných poboček společnosti, a naskladnění tohoto zboží. Mironet se snaží poskytovat zákazníkům objednané zboží v co nejkratším čase, proto nespolehá pouze na dodání zboží od distributorů, ale jako „záložní“ zdroj fungují právě ostatní kmenové pobočky.

Potvrzením přijetí zboží v interním systému a potvrzení přejímky dodavatelům je zboží připraveno k prodeji zákazníkům. Pokud mají zákazníci v Mironetu vytvořenou registraci, ihned po potvrzení jim přijde upozornění na emailovou adresu nebo jako SMS zpráva, že si mohou zboží vyzvednout.

Výroba a provoz

Hodnota: sestavení PC podle konkrétních požadavků

Firma produkty vyrábí jen ve velmi omezené míře, proto se výrobní procesy téměř nevyskytují. Výjimku tvoří výroba počítačových sestav, ať už daných značky Mironet, nebo sestavených na přání zákazníků. Zákazníci mají možnost složit si vlastní PC

prostřednictvím internetového konfiguratoru, přes e-mail zadáním svých požadavků, nebo přímo na prodejně, kde prodejce klientovi poradí nebo zkonzultuje vhodnost podle uvedených nároků.

Řízení výstupních operací

Hodnota: možnost výběru

Výstupní operace v obchodní činnosti představují předání produktu zákazníkovi.

Zákazníkům je nabízena možnost výběru. Mohou si vyzvednout zboží na jedné z 19 poboček nebo si nechat zboží dovézt na konkrétní adresu. I v případě druhé varianty mají možnost volby, a to dopravce (PPL CZ, Česká pošta nebo kurýrní služba Messenger³) a platby (dobírkou, převodem, platební kartou u řidiče, online platební kartou, PaySec). Výběr platby je poskytován i v případě odběru na pobočce (hotově, platební kartou, online platební kartou, převodem, PaySec). Zákazníci si tak mohou zvolit, co jim vyhovuje nejvíce.

Marketing a odbyt

Hodnota: cena, možnost vyzkoušení, poradenství, jistota termínu dodání

Mironet poskytuje zákazníkům v podstatě srovnatelné základní ceny jako konkurence. Hojně však nabízí různé akce, kdy cena produktů znatelně klesne, což si zákazníci chválí.

Zákazníci mají možnost prohlédnout si zboží. V případě notebooků a tabletů také vyzkoušet si práci s konkrétními modely, a to díky provozování showroomů.

Silnou výhodou Mironetu je osobní přístup prodejce k zákazníkům, jelikož se opravdu jedná o prodejny a ne pouze výdejní místa. Zákazníci mají možnost se s prodejcem poradit, zeptat se na jeho názor a zkušenosti.

Zákazníci také využívají koupi na splátky. Ta je poskytována společností Home Credit. Zákazníci si tak mohou vybrat z několika základních programů splátkové společnosti a nastavit si splácení podle svých potřeb.

³ Kurýrní služba je možná pouze ve městech Praha a Brno.

Společnost zákazníkům nabízí záruku včasného dodání neboli jistotu termínu dodání. V případě, že se zboží zpozdí z jakéhokoliv důvodu a zákazník o této skutečnosti nebude v dostatečné lhůtě informován, je postiženému zákazníkovi věnováno 500 Kč na další nákup.

Služby

Hodnota: informování o možnostech použití, servis, technické poradenství

Ne všichni lidé jsou odborníci na informační a výpočetní techniku, nesledují nejnovější trendy a možnosti, jsou běžnými uživateli. Prodejci proto při nákupu nabízejí také doplňkové předměty, aby zákazníkům otevřeli pohled na možnosti snazšího, pohodlnějšího a plnohodnotného využití zakoupeného produktu.

Zákazníkům je nabízen servis a opravy IT zařízení. Tyto služby jsou považovány za výhodu, avšak odbornost, rozsah a také rychlost provedení zásahu se na jednotlivých pobočkách liší. Skutečnost je často taková, že v případě jednoho technika na pobočce pro servis i reklamace není možné provádět servis v atraktivní časové lhůtě.

Pro některé zákazníky je obtížné produkty dopravit na pobočku, proto je v rámci měst Praha a Brno nabízena možnost přijet přímo k zákazníkům a službu provést tam.

Klientům je poskytováno i technické poradenství. Zákazníci si často nevědí rady se zapojením a zprovozněním zařízení, mají drobné komplikace. V tomto případě jim technik poradí s postupem, navede je, nebo jim nabídne své služby.

Podpůrné činnosti

Infrastruktura podniku

Hodnota: dostupnost nových produktů

Celá společnost má dvě úrovně vedení – vedení celé společnosti a vedení jednotlivých poboček. Tato struktura je pro společnost vyhovující. První úroveň zahrnuje veškeré činnosti, které zajišťují chod nižší úrovně – poboček. Důležité je zejména sledování nových trendů a nových produktů k zajištění dostupnosti těchto produktů pro zákazníky v co nejkratší době od uvedení produktu na trh. Rozdělení umožňuje jednotlivým

pobočkám věnovat se operativním záležitostem a obsluhovat zákazníky k jejich spokojenosti.

Řízení lidských zdrojů

Hodnota: příjemná prodejna

V jednotlivých pobočkách se sami vedoucí poboček starají o své podřízené a o zajištění dostatečných pracovních sil, stejně tak i o výběr zaměstnanců a jejich zaučení. Tím je zajištěna spokojenost na pracovišti, což se promítá ve spolupráci mezi pracovníky a také v podobě vstřícného a laskavého jednání se zákazníky.

Technologický rozvoj

Hodnota: využití vhodných nástrojů

Nové technologie jsou v Mironetu rozvíjeny zejména v oblasti interního informačního systému. Sledují se trendy v řízení vztahů se zákazníky, ale i trendy v propagaci a oslovování zákazníků, preference zákazníků v oblasti informování, čímž je podpořena snaha o využívání nástrojů a prostředků, které nejsou pro zákazníky rušivé a vyhovují jim nejvíce.

Obstaravatelská činnost

Hodnota: kompletní nabídka

Společnost se pro své zákazníky snaží obstarat aktuální zboží za co nejnižší cenu v co nejvyšší kvalitě a včetně příslušenství. Oddělení nákupní činnosti má několik nákupčích, jež se orientují na produkty konkrétních výrobců. Toto rozdělení je praktické v tom, že při zaměření se na jednoho nebo pár výrobců sledujeme rozvoj jejich technologií a výrobků, uvádění nových výrobků na trh a také máme přehled v nabízeném příslušenství pro dané produkty, čímž je zajištěna aktuální a kompletní nabídka.

Vnímání **hodnoty z pohledu zákazníka** je možno odvodit z recenzí zákazníků Mironetu i jeho hlavních konkurentů na Heureka.cz. Tento pohled nám pomůže odhalit, co zákazníci opravdu požadují a co oceňují. Z analýzy recenzí můžeme vyvodit, že zákazníci nejvíce vítají rychlost, dostupnost a spolehlivost. Velký význam přisuzují také komunikaci, ceně, ochotě prodejců, jejich profesionálnímu přístupu a vstřícnosti, dále možnosti prohlédnout si zboží, okamžité dostupnosti zboží na pobočce a širší sortimentu. (ALFA.cz recenze, © 2000-2013; Alza.cz recenze, © 2000-2013; CZC.cz recenze, © 2000-2013; T.S.Bohemi a.s. recenze, © 2000-2013; Mironet.cz recenze, © 2000-2013)

3.3.4 Zhodnocení společnosti z hlediska konkurenceschopnosti

Z předešlých analýz je možno roztrdit činnosti a služby společnosti podle toho, jak přispívají ke konkurenceschopnosti podniku na vyhovující a ty, které zaostávají – nedostačující.

Vyhovující	Nedostačující
Ceny – často jedny z nejnižších na trhu	Popisy zboží – neúplné, občas chybné
Showroom – možnost prohlédnout si zboží, vyzkoušet	Rychlost dodání zboží – snaha o rychlé vyřízení, ale podle statistik až za konkurencí
Poradenství	Slabší propagace
Kompletní nabídka – včetně příslušenství	Servis – vyšší průměrná délka zásahu
Doprava – možnost výběru dopravce	Doprava – není možné volit dobu dodání
Platba – možnost volby platby	Poplatek za platbu kartou
Počítačové sestavy – hotové sestavy nebo podle přání zákazníka	Malý rozsah dostupného zboží na prodejně bez objednání
Výjezd k zákazníkům	Absence věrnostního programu

Hodnotu pro zákazníka tvoří zejména kvalita zboží, cena a služby. Kvalita zboží není v tomto případě ovlivnitelná. Co se týká ceny, z hodnocení na portále Heureka.cz je možno vypočítat snahu společnosti o dosažení vyššího obrátu prostřednictvím nižších cen. To však není strategií společnosti a stanovení nižších cen pro zákazníky není ani podpořeno hledáním úspor v podnikových činnostech. Orientace na služby je v této oblasti podnikání jednou z nejvíce se nabízejících možností. Je však nutné poskytovat služby v celé šíři kvalitně. Služby poskytované společností Mironet mají celkem široký rozsah, avšak kvalitou služeb společnost často zaostává. Jedná se zejména o nedostatky týkající se popisů zboží, rychlosti dodání zboží, delší doba servisních zásahů a menší rozsah dostupného zboží na pobočkách.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je provedena z dat účetních dokladů (rozvahy a výkazu zisku a ztrát) za rok 2011 (za rok 2012 v době zpracování nejsou dostupné). Zabývat se budeme základními ukazateli a jejich významem pro podnik. Jednotlivé ukazatele jsou vždy uváděny ve srovnání s hodnotou ukazatelů pro odvětví. Ty jsou spočítány na základě dokumentů největších konkurentů, jimiž jsou ALFA.cz (Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012), Alza.cz (Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012), CZC.cz (Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012) a T.S.Bohemia (Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012) a zahrnuta je taky námi sledovaná firma, Mironet.cz (Mironet.cz, 2008-2013).

Nutno podotknout, že společnost Alza.cz je výší ukazatelů specifická a oproti hodnotám zbylých firem se výrazně vymyká. Největší výkyv byl zaznamenán u ukazatelů rentability.

Ukazatelé rentability

Rentabilita, výnosnost vloženého kapitálu, je vyjádřením schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Rentabilita je využívána při rozhodování o alokaci kapitálu.

Prvním ze skupiny ukazatelů je *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*. Mironet dosahuje nadprůměrné hodnoty. Ta je však způsobena nízkým vlastním kapitálem, což má naopak negativní vliv na zadluženost.

Rentabilita tržeb (ROS) je důležitý ukazatel pro hodnocení úspěšnosti podniku. Mironet se pohybuje pod průměrem odvětví. Stejně tak je tomu i u ukazatele vyjadřujícím produkční sílu podniku - *rentability celkového kapitálu (ROA)*. Nutno však podotknout, že výsledky velmi ovlivnila firma Alza.cz, jejíž ROA dosáhlo 37 %.

Tabulka 4: Ukazatelé rentability

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012; Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012)

	ROE ⁴	ROS ⁵	ROA ⁶
Mironet.cz	43,88 %	0,44 %	3,89 %
Odvětví	42,15 %	1,86 %	11,78 %

Ukazatelé likvidity

Dalším ukazatelem se zaměříme na schopnost podniku hradit své závazky. Finanční struktura obchodních podniků je tvořena až zhruba třemi čtvrtinami krátkodobými závazky. Na schopnost podniků hradit své závazky jsou zacíleny ukazatelé likvidity, jež můžeme ještě rozdělit na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

⁴Výpočet ukazatele je možný dosazením různých forem zisku. Zde byl použit čistý zisk (EAT).

⁵ K výpočtu použit EBIT.

⁶ K výpočtu použit EBIT.

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012; Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012)

	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
Mironet.cz	1,22	0,86	0,15
Odvětví	1,18	0,57	0,29

Běžná likvidita firmy i odvětví je mírně pod doporučovanou hodnotou (1,5 – 2,5), je tedy o něco rizikovější (Knápková, Pavelková, 2010). Také pohotová likvidita je nižší než doporučovaná, pro prodejní firmy je to však běžné. Okamžitou likviditu můžeme víceméně považovat za vyhovující.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma by mohla mít problémy s likviditou. V takovém případě by musela prodat zásoby, což ale pro obchodní firmy není problematické a není potřeba vychýlení od doporučovaného rozmezí radikálně řešit.

Ukazatelé aktivity

Výpočtem *obratu aktiv* můžeme zjistit, kolik prostředků je firma schopna vytvořit z dostupných zdrojů. Platí tedy, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím je to pro firmu lepší.

Obrat závazků se pojí s *dobou obratu závazků*. Doba obratu závazků vyjadřuje, za kolik dní od pořízení je nový majetek uhrazen. Nákupy Mironetu jsou uhrazeny v průměru za 34 dní od pořízení. Hodnota je nižší než průměrná doba úhrady v odvětví, což může svědčit o nevýhodnějším postavení vůči dodavatelům. Obrat závazků, stejně jako pohledávek, vyjadřuje četnost této akce.

Doba obratu závazků se posuzuje ve spojitosti s *dobou obratu pohledávek*. V ideálním případě by doba obratu závazků měla dosahovat vyšší hodnoty, aby ze splacených pohledávek mohly být uhrazeny závazky. Tato zásada je splněna.

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012; Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012)

	Obrat aktiv	Obrat závazků	Obrat pohledávek
Mironet.cz	8,75	10,70	15,12
Odvětví	6,50	9,00	44,85

Tabulka 7: Ukazatelé aktivity - doba obratu

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012; Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012)

	Doba obratu závazků	Doba obratu pohledávek
Mironet.cz	33,66	23,81
Odvětví	44,49	11,27

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost podniku odpovídá hodnotě téměř 82 %, ze čtyř pětín je podnik financován cizími zdroji. V případě firem s obchodní činností, včetně sledované firmy, způsobují vysokou zadluženost vysoké krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Ukazatel přesáhl hranici doporučené hodnoty (30 % – 40 %), směrodatná je však průměrná zadluženost v odvětví. Ta odpovídá hodnotě 78 %.

Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013; Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012; Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012; Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012; Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012)

	Celková zadluženost
Mironet.cz	81,80 %
Odvětví	77,52 %

Zhodnocení finanční situace firmy

Ceny produktů tohoto odvětví klesají. Ziskovost je oproti většině jiných odvětví nízká. Marže z prodeje IT představuje pouze nízké procento, průměr Mironetu se pohybuje do 7,5 %. To je oproti průměrné marži 22,9 % dosažené v maloobchodu za rok 2012 velký rozdíl (Špačková, 2013).

Z analýzy finančních výkazů a z nich vypočítaných ukazatelů je možné zhodnotit finanční situaci firmy.

Na první pohled se může zdát, že společnost na tom není po finanční stránce příznivě. Zarážející je zejména velmi vysoký podíl cizích zdrojů. Po srovnání hodnot s firmami z odvětví však zjistíme, že dosahované hodnoty jsou pro společnosti tohoto typu, firmy zaměřené na obchodní činnost, běžné. Asi polovinu z oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky (největší část krátkodobých pohledávek, 52 %, krátkodobé poskytnuté zálohy). Z toho je možno odhadnout, že firma poskytuje odběratelům faktury s určitou dobou splatnosti. Zboží tvoří oběžná aktiva téměř za 30 % a nejmenší část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek – rovnoměrně rozdělené peníze a účty v bankách.

Podnik má však oblasti, na kterých by měl zapracovat. Úspěšnost podnikání hodnocená rentabilitou tržeb dosahuje velmi nízké hodnoty. Mironet z jedné utržené koruny vygeneruje ani ne půl procenta zisku. Co se týká likvidity, firma nemá problémy s neschopností dostát svým závazkům, přestože ukazatelé jsou pod doporučovanou hodnotou.

Podle ukazatele obratu aktiv je firma celkem schopná vytvářet z dostupných zdrojů tržby. Z jedné koruny aktiv (zdrojů) totiž firma vytvoří téměř 9 Kč tržeb, což je nad průměrem odvětví. Doba obratu závazků a doba obratu pohledávek jsou také udržovány v mezích. Doba obratu pohledávek je nižší než závazků, tudíž po inkasu pohledávek může firma uhradit své závazky. Doba pohledávek je však celkem vysoká a doba obratu závazků oproti odvětví zase nižší. Můžeme tedy odhadovat vyšší vliv odběratelů i dodavatelů, firma tedy oproti konkurenci je v těchto oblastech znevýhodněna.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma i při velmi nízké hladině vlastního kapitálu a téměř žádného dlouhodobého majetku umí z dostupných zdrojů vytvářet zisky a udržet

společnost v mezích schopnosti splácet své závazky. Zpracovat by mohla na vztahu s dodavateli a odběrateli.

3.5 Situační analýza

Situační analýza je souhrnem dílčích analýz, jak vnějšího prostředí, tak vnitřního.

Pro stanovení nejvlivnějších a nejdůležitějších faktorů je jednotlivým aspektům přiřazena váha, určující jejich důležitost. Poté je faktor ohodnocen na základě toho, zda je vyhovující, či nikoliv. Rozmezí ohodnocení faktorů tvořících silné stránky a příležitosti je od 1 do 5 (1 představuje nejméně vyhovující, 5 nejvíce vyhovující). Naopak je tomu u slabých stránek a hrozeb, tam rozmezí zachází do negativních čísel – od -1 (nejméně nevyhovující) do -5 (nejvíce nevyhovující). Z váhy a hodnoty je poté vypočítán součin a na závěr každého „oddílu“ suma těchto součinů.

V první části jsou zpracovány faktory z vnitřního prostředí podniku, tedy aspekty, které firma utváří a ovlivňuje, a jsou porovnány s konkurencí. Na základě předností nebo nedostatků jsou vyhodnoceny jako silné nebo slabé stránky firmy.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky

(Zdroj: vlastní práce)

SILNÉ STRÁNKY			
FAKTORY	VÁHA	HODN.	SOUČIN
Poradenství	0,14	2	0,28
Dostupnost zboží na pobočce	0,14	2	0,28
Odborný servis	0,14	3	0,42
Široký sortiment (v rámci IT)	0,14	4	0,56
Showroom	0,13	5	0,65
Přátelská prodejna	0,10	3	0,30
Kompletnost nabídky	0,09	4	0,36
Specializace nabídky	0,04	4	0,14
Jistota termínu dodání	0,02	2	0,04

Spolupráce v rámci poboček	0,02	4	0,08
Neexistence poplatku za skladování	0,02	5	0,10
Vztah k ekologii	0,01	5	0,05
Změna fakturačních údajů zdarma	0,01	5	0,05
Celkem	1,000		3,33

SLABÉ STRÁNKY

FAKTORY	VÁHA	HODN.	SOUČIN
Komunikace	0,12	-3	-0,36
Rychlost vyřízení objednávky a dodání zboží	0,12	-3	-0,36
Popisy zboží	0,12	-4	-0,48
Věrnostní program	0,11	-5	-0,55
Pověst a image firmy	0,11	-4	-0,44
Dostupnosti poboček (rozsah pobočkové sítě)	0,11	-3	-0,33
Propagace	0,10	-3	-0,30
Rychlost provedení servisních zásahů	0,10	-3	-0,30
Nemožnost výběru doby doručení	0,06	-5	-0,30
Zpoplatnění dopravy	0,02	-3	-0,06
Poplatek za platbu kartou	0,02	-4	-0,08
Dostupnost informací o firmě	0,01	-4	-0,04
Celkem	1,000		-3,60

Tabulka 10: Interní faktory

(Zdroj: vlastní práce)

INTERNÍ FAKTORY	
Silné stránky	3,33
Slabé stránky	-3,60
Celkem	-0,27

Druhá část obsahuje položky z externího okolí, které firma není schopna svým působením ovlivnit, naopak prostředí má vliv na činnost podniku. Aspekty, které jsou

pro vývoj podniku považovány za přínosné, jsou příležitosti. Opakem jsou hrozby, jež podnik brzdí a ohrožují.

Tabulka 11: Příležitosti a hrozby

(Zdroj: vlastní práce)

PŘÍLEŽITOSTI			
FAKTORY	VÁHA	HODN.	SOUČIN
Zájem o zařízení IT	0,15	5	0,75
Neschopnost lidí žít bez zařízení ICT	0,15	5	0,75
Růst výdajů za zařízení ICT	0,15	4	0,60
Neobsazenost měst prodejci tohoto zboží	0,15	3	0,45
Kladný vztah obyvatel k ICT	0,12	5	0,60
Růst nákupů přes internet	0,10	2	0,20
Pokrytí internetem	0,10	4	0,40
Technologický pokrok	0,08	1	0,08
Celkem	1,000		3,83
HROZBY			
FAKTORY	VÁHA	HODN.	SOUČIN
Pokles výdajů domácností	0,08	-2	-0,16
Růst nezaměstnanosti	0,08	-4	-0,32
Technologický pokrok	0,06	-1	-0,06
Růst konkurentů	0,15	-5	-0,75
Spojování konkurentů	0,15	-5	-0,75
Vstup nových firem na trh	0,12	-2	-0,24
Nabídka konkurence	0,16	-5	-0,80
Přesunutí zákazníků ke konkurenci	0,20	-5	-1,00
Celkem	1,000		-4,08

Tabulka 12: Externí faktory

(Zdroj: vlastní práce)

EXTERNÍ FAKTORY	
Příležitosti	3,83
Hrozby	-4,08
Celkem	-0,25

Ke zhodnocení vlivu jsou porovnány interní a externí aspekty.

Tabulka 13: Souhrn interních a externích faktorů

(Zdroj: vlastní práce)

SOUHRN	
Interní faktory	- 0,27
Externí faktory	-0,25
Rozdíl	-0,52

Bilance SWOT analýzy není pro podnik příznivá, výsledek spadá do záporných čísel. Je nutné zapracovat na zlepšení činnosti podniku, což je možné pouze v rovině firmy, tedy interní. Největší potenciál nacházíme ve vypracování věrnostního programu. K lepší konkurenceschopnosti určitě přispěje také správnost popisů zboží, zapracování na lepší komunikaci a rychlejší vyřízení objednávek. Důležité faktory představuje i dostupnost poboček, rychlost provedení servisních zásahů a možnost volby doby dodání.

Je potřeba zamyslet se i nad klady společnosti. Mezi hlavní můžeme zařadit showroom, dostatečný rozsah nabídky v rámci zboží IT, provádění servisních zásahů, kompletnost nabídky, poradenství a dostupnost zboží na pobočce. Těchto silných stránek by se měla společnost držet a dále je rozvíjet a aktualizovat.

Co se týká externího okolí, největší vliv hraje chování konkurentů. Nákupní chování domácností a zákazníků v oblasti IT se výrazně nemění, přestože dochází ke snížení jejich celkových výdajů.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě provedených analýz budou vytvořeny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Mironet.cz.

Z provedených analýz byl vypořizován velký nedostatek plynoucí ze skutečnosti, že společnost nabízí dostatečnou nabídku služeb, avšak nevěnuje se jí do hloubky a úrovně některých služeb je nízká nebo dokonce nedostatečná. Prvním krokem vedoucím ke zlepšení bude tedy náprava současného stavu, tak aby prováděné činnosti přispívaly k vyšší konkurenceschopnosti podniku. Proto by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení úrovně kvality poskytovaných služeb. Tímto si společnost vytvoří prostor pro další růst a rozvoj a bude schopna rozšířit nabídku služeb. Umožní to také expanzi do nových oblastí a tím lepší dostupnost pro zákazníky.

Rozvoj a činnost podniku celkově bude ovlivněna zejména aktivitami konkurenčních společností. V současnosti je zásadní spojení firem ALFA.cz a T.S.Bohemia. Dá se očekávat, že společnost bude fungovat a přiláká mnoho zákazníků na svou stranu. Významnou roli bude hrát určitě poskytování dopravy zdarma a výrazné rozšíření pobočkové sítě.

Hodnotu pro zákazníky bude tvořit kvalita poskytovaných služeb. Poskytování vyšší úrovně služeb umožní „neuzavřít“ si cestu zákazníků k opakovanému nákupu. Stěžejní jsou primární činnosti, ty je však nutné podpořit a zabezpečit činnostmi podpůrnými. Důraz je kladen zejména na marketing a odbyt. Kvalita poskytovaných služeb však musí být promítnuta i v aktivitách vstupní logistiky a služeb. V rovině podpůrných pak převážně do oblasti personalistiky a obstarávání lidských zdrojů.

Změna se bude týkat také infrastruktury a to v případě, že zákazníkům jako další hodnotu poskytneme lepší dostupnost prostřednictvím rozšíření prodejní sítě.

4.1 Návrhy

Návrhy opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti budou rozděleny do tří fází. Jak bylo uvedeno, „odrazovým můstkem“ je zlepšení stávající kvality služeb.

Zvládnutí tohoto kroku umožní další rozvoj, a to rozšíření služeb a zlepšení péče o zákazníky. Poslední fáze návrhů spočívá v rozšíření pobočkové sítě.

4.1.1 Zkvalitnění služeb

Nedostatečná úroveň služeb nebo slabá podpora v aktuálnosti služeb byla zaznamenána zejména v oblastech komunikace, popisů zboží, dostupnosti zboží na pobočkách, poskytování odborných informací a rychlosti servisu.

Popisy zboží a propagační materiály

Společnost musí změnit svůj postoj k uveřejňování informací, ať už se jedná o propagační materiály nebo popisy zboží. V propagačních materiálech se v minulosti často vyskytovaly pravopisné chyby nebo chyby z nepozornosti. Taková prezentace společnosti působí přesně opačným směrem, než je její cíl. K odstranění těchto chyb není potřeba stanovovat speciální opatření. Bude postačující zvýšená pozornost, pečlivost a kontrola před uveřejněním nebo zadáním do výroby.

K chybám dochází také u popisů zboží a jeho vyobrazení. Popisy jsou přejímány z popisů uvedených na stránkách dodavatele. Ty však nejsou vždy dostatečné, dokonce někdy i chybné. Na to by bylo potřeba se zaměřit, aby se k zákazníkům nedostávaly mylné a neúplné informace. Stejně tak je tomu i u vyobrazení produktů. U internetového prodeje s doručením na adresu zákazníka, kde zákazník před koupí nemá možnost si zboží prohlédnout, je to zvláště důležité. Zákazník má sice právo v rámci nákupu přes internet do 14 dnů vrátit zboží bez udání důvodu, jsou to však starosti navíc. Aby bylo těmto problémům zamezeno, ze stávajících řad zaměstnanců (nejlépe z nákupního oddělení) bude stanoven pracovník, který bude tyto popisky kontrolovat a doplňovat. Při zalistování nového produktu do nabídky bude pracovník obeznámen a zkontroluje správnost a úplnost uvedených údajů, v případě nutnosti dohledá informace (nejlépe u výrobce) a doplní je.

Úspěšnost tohoto kroku můžeme měřit četností kritiky týkající se chybných popisů zpětnou vazbou zákazníků, zejména pak na portále Herueka.cz, který je zaměstnanci běžně sledován. Cílem je dosáhnout úplného vymizení této slabé stránky Mironetu.

Komunikace

Komunikace je zásadním prostředkem v oblasti spokojenosti zákazníků a jejich udržení. V případě, že bude mít zákazník pocit, že pracovníka svými požadavky obtěžuje, už prodejnu nenavštíví. Vesměs je komunikace zákazníky na portále Heureka.cz hodnocena kladně, zřídka se však objeví i upozornění na nevhodné chování pracovníka. Pracovníci, jež přicházejí do styku se zákazníky, by měli být trpěliví, ochotní a laskaví, a to za všech okolností. Nevhodné komunikaci je možné předejít výběrem správných zaměstnanců.

Plnění kvality služeb se obtížně kontroluje, využívá se k tomu například mystery shopping. Ten využívá i společnost Mironet. Jako nástroj kontroly bude sloužit i hodnocení zákazníků na portále Heureka.cz. V případě nevhodného jednání bude konkrétní člověk sankcionován snížením peněžních odměn. Problém je však v určení pracovníka, jenž se nechoval správně. Pokud nebude stížnost směřovaná přímo na jeho jméno, bude snížena odměna určená pro danou pobočku (tu zákazníci v případě stížnosti většinou uvádějí).

Dostupnost zboží na prodejnách

Zákazníci se o dostupnosti zboží mohou informovat přes telefon nebo na internetových stránkách, často se však na prodejně staví s představou, že základní zboží bude na prodejně dostupné i bez předchozího objednání. Prodejna je v základní míře vybavena zbožím dostupným bez předchozího objednání. Zákazníci tento fakt vnímají velmi pozitivně. Proto by bylo vhodné sortiment zboží, jež je běžně na skladě, dále rozšířit a poskytnout tak zákazníkům rychlejší dodání zboží.

Tento krok spočívá pouze ve výběru zboží a stanovení minima vybraných produktů v systému. Jedná se o jednorázový úkol, který je však nutné sledovat, aktualizovat a doplňovat. Odpovídat by za toto měli zejména prodejci poboček, jelikož oni vědí, co zákazníci požadují. Není k tomu nutné žádné opatření v podobě rozšiřování skladů, na většině poboček jsou skladové prostory dostatečně velké.

Dostupnost zboží je možné měřit nárůstem prodejů vyřízených do 12 hodin od objednání. Zaměřeno bude na koncové zákazníky, kteří si zboží přijdou koupit přímo

na pobočku bez předchozího objednání. Tím dojde ke snížení doby dodání a posílení pohledu na společnost nejen jako na internetový obchod, ale také jako prodejna, kde zákazníci v rámci základních druhů zboží seženou hned to, co potřebují.

Poskytování odborných informací o produktech

Společnost za jednu ze svých výhod považuje poradenství zákazníkům a zákazníci této služby využívají. Produkty se však neustále obměňují, na trh přichází nové zboží, nové technologie, nové možnosti využití a usnadnění. Aby prodejci a technici byli v tomto směru vzdělaní a o novinkách informováni a poskytovali relevantní informace, měli by být včas o produktech a možnostech výrobků školeni.

Školení by probíhalo podle možností a poskytování informací výrobcí. Distributoři ve spolupráci s producenty pořádají v různých časových úsecích představení nových produktů. Není však možné zajistit účast pro větší počet zaměstnanců. Proto by se těchto školení účastnil jeden až dva pracovníci, nejlépe produktový manažer nebo zaměstnanci nákupního oddělení. Tito pracovníci by poté zpracovali zprávu a předali tak informace dál v písemné podobě, nebo stejnou formou, jako probíhají školení – osobní účastí a pro zaměstnance poboček mimo Prahu přes webovou kameru.

Měření bude probíhat na základě ankety spuštěné na webových stránkách. Otázkou bude, zda zákazníkům pomohl prodejce s výběrem produktu a poskytl odborné rady.

Servis

Společnost nabízí rozmanitost servisních služeb. Rozsah prováděných služeb a rychlost je však na jednotlivých pobočkách rozdílná. Důvodem je zejména odlišný počet servisních techniků. V mnoha případech zastává funkci servisního technika a reklamačního technika jeden člověk. Ten kvůli nutnosti vyřídit reklamace v určité lhůtě nemá dostatek času na provádění servisních zásahů, jež jsou často „odsunovány“ do pozadí. Přitom servisní služby představují velký potenciál.

Řešením je posílení týmu techniků. Tento problém se týká zejména poboček v Brně a Plzni. Oba technici by vyřizovali jak reklamační záležitosti, tak servisní. Tento krok by přispěl zejména k rychlejšímu vyřízení servisního zásahu.

Společnost má databázi uchazečů o zaměstnání, proto nejprve bude čerpat z těchto zdrojů. Při nenalezení vhodného uchazeče nebo jeho nezájmu z databáze bude zadáno upozornění na webových stránkách společnosti. Výběr pracovníka proběhne nejprve na základě posouzení životopisu, poté v užším výběru prostřednictvím pohovoru. Celý proces výběru pracovníka by měl být dokončen do jednoho měsíce. Poté bude zaměstnanec zaučován stávajícím technickým pracovníkem (po dobu jednoho měsíce), aby byl od září schopen samostatně řešit úkoly a orientovat se v interním systému.

Hlavním cílem zkvalitnění této služby je vyřízení servisu do 10 dnů, jež je možné měřit pomocí statistik v systému I6.

Tyto kroky povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti v **první fázi**, jejímž cílem je **zvýšit kvalitu poskytovaných služeb**.

Celý program zaměřený na kvalitu služeb bude započat 1. 7. 2013. Jelikož se jedná o nápravu týkající se zejména pečlivosti a zvýšené péče, není možné stanovit dobu trvání. Ta by totiž měla být od počátku nepřetržitě.

Výjimku tvoří pouze poskytování odborných informací o produktech a přijmutí nového technického pracovníka. Vzdělávání se v oblasti nových produktů se váže na poskytování předváděcích akcí distributory. Zatím není znám termín konání nejbližší akce, bývají však směřovány vždy na podzim a jaro. Můžeme tedy počítat se zářím 2013. Technický pracovník by měl být přijat do konce července, poté se bude po dobu jednoho měsíce zaučovat, aby byl schopen od začátku září samostatně fungovat.

Popisy zboží a kontrola materiálů		Od 1. 7. 2013
Komunikace		Od 1. 7. 2013
Dostupnost zboží		Od 1. 7. 2013
Poskytování informací		Od 1. 9. 2013
Servis		
– výběr pracovníka	1 měsíc	1. – 31. 7. 2013
– zaučení	1měsíc	1. – 31. 8. 2013
– samostatná činnost		Od 1. 9. 2013

Opatření vedoucí ke zlepšení kvality služeb nejsou nákladná. Je možno uvažovat náklady vzniklé z navýšení pracovních pozic. Mzda technika má dvě části – pevnou a pohyblivou podle provedené práce. Průměr je 18 000 Kč za měsíc. Dalšími náklady jsou výdaje na cestu spojenou s předváděcí akcí. Ty jsou organizovány na různých místech a také není známá četnost těchto akcí, proto nemůžeme stanovit konkrétní částku. Můžeme uvažovat s průměrnou částkou 500 Kč na dopravu na jednu akci a počet akcí organizovaných za rok asi 6, předpokládané výdaje na školení v rámci jednoho roku jsou tedy 3 000 Kč.

4.1.2 Rozšiřování služeb a péče o zákazníky

Po zavedení opatření vedoucích ke zvýšení úrovně stávajících poskytovaných služeb bude společnost schopna rozšířit tyto služby o další, jež budou dále přispívat k její konkurenceschopnosti.

Věrnostní program

Věrnostní program by měl zákazníky zaujmout a přinášet jim výhody, jež pro ně budou lákavé. Důležité je, aby si zákazníci výhody uvědomovali. Tyto výhody by měly být snadno dosažitelné a předčít výhody konkurentů.

V oblasti prodeje IT je nemožné vytvořit věrnostní program podle přání zákazníků, tedy pevně stanovené procentní částky, o které bude cena snížena. Marže z prodeje jednotlivých výrobků se liší. Prodej některého zboží pro firmu znamená nulovou marži nebo dokonce ztrátu. A nejedná se pouze o zboží ve slevě. Aby společnost zůstala rentabilní, není proto možné takový program zákazníkům poskytnout. Je však možné určit slevu koeficientem, jenž odráží druh zboží. Jednotlivé druhy zboží mají totiž specificky určenou marži. Drobné doplňkové předměty, např. kabely a redukce, mají vyšší ziskovou marži, naopak u notebooků a dražších produktů je marže nízká, tudíž i koeficient je nižší.

Základem navrhovaného věrnostního programu je bodový systém. Zákazníci budou „odstupňováni“ podle dosažených bodů. Hlavním kritériem bodového systému je objem

nákupů vyjádřený v peněžní částce, která se přepočítá na body. Zákazníci mohou body získat také doplňujícími činnostmi, kterými jsou:

- hodnocení společnosti na portále Heureka.cz (pod jejich přihlašovacími údaji),
- přidávání komentářů a hodnocení k produktům, jež si zakoupili, a tak pomoci vytvořit představu o produktu dalším zákazníkům,
- zapojení se do návrhů na zlepšení přehlednosti e-shopu a dalších otázek.

Tohoto je možno snadno zneužít, proto budou příspěvky kontrolovány a pouze za smysluplné komentáře a hodnocení budou body připsány.

Klíčovou otázkou je ohodnocení bodu a nastavení hodnoty kritéria k rozdělení zákazníků. Pro snadné propočty je možné stanovit hodnotu takto: každých 1 000 Kč by odpovídalo jednomu bodu.

Nákupy klienta by se sčítaly, není tedy pro získání bodu potřeba nakoupit vždy minimálně v hodnotě jednoho tisíce korun. Doplňkové činnosti by byly ohodnoceny také jedním bodem. Cena zlevněného zboží už nebude snížena, ale nákupem budou připsány body.

Návrh stanovení podmínek a výhod skupin věrnostního programu:

1. Skupina „PLUS“

Skupina zákazníků „plus“ stojí na nejnižším stupni věrnostního programu. Sem se mohou zákazníci dostat a výhody si udržet splněním těchto podmínek:

- dosažení 40 bodů,
- aktivace při třetím nákupu v rozmezí minimálně 14 dnů,
- nákup alespoň třikrát ročně,
- minimální hodnota k udržení pozice: + 25 bodů za rok.

Výhody plynoucí z této pozice představují:

- snížení cen zboží na základě koeficientu I,
- při dosažení hraničního bodu (60 a 120 bodů) v rámci jednoho roku dárek s možností výběru v hodnotě do 100 Kč (drátová myš, média CD/DVD, nabíječka, atd.),

- rozšířená nabídka slevových akcí.

2. Skupina: „EXTRA“

Další skupinou je skupina „extra“. Do té se klienti přesunou při splnění těchto podmínek:

- dosažení 200 bodů,
- minimální připsaná hodnota bodů za rok 75.

Výhody představuje:

- snížení cen na základě koeficientu II,
- nižší cena servisních zásahů,
- širší nabídka slevových akcí,
- při dosažení hraničních bodů (300, 400) dárek s možností výběru v hodnotě 150 Kč (myš, klávesnice, SD karta, flash disk, apod.).

3. Skupina: „PREMIUM“

Skupinu „premium“ tvoří pro společnost významní zákazníci a partneři (momentálně jsou označováni jako VIP).

Podmínky:

- dosažení 500 bodů,
- připsání alespoň 200 bodů ročně.

Výhody skupiny Premium:

- snížení cen na základě koeficientu III,
- servisní zásahy zdarma,
- širší nabídka slevových akcí,
- k produktům, ke kterým se dává dárek, možnost výběru,
- doručení zdarma,
- zrychlené vyřízení reklamace,
- individuální přístup.

Tabulka 14: Příklad slev na základě koeficientů

(Zdroj: vlastní práce)

Typ ceny	Nákup. cena	Koef.	Cena	Sleva (cena e-shop – cena)
e-shop	8000	12	$1,12 \cdot 8000 = 8960$	0
Plus	8000	9	$1,09 \cdot 8000 = 8720$	240
Extra	8000	6	$1,06 \cdot 8000 = 8480$	480
Premium	8000	3	$1,03 \cdot 8000 = 8240$	720

Koeficienty, jak již bylo uvedeno, budou stanoveny podle druhů zboží, jelikož vzhledem k vysoké variabilitě zboží není možné stanovit jednotné parametry.

S ohledem na rozložení objemu nákupů a tržeb do jednotlivých měsíců by bylo vhodné uvést program již v období před vánoci, jelikož největší procento tržeb a objem objednávek je situován právě do posledního kvartálu roku (Mironet.cz, 2008-2013). Toto období zákazníci nejvíce nakupují, proto by byla chyba nebrat tento fakt na vědomí a nechat odejít zákazníky ke konkurenci.

Ke splnění těchto cílů je nejprve nutné upravit nedostatky, konkrétně upravit databázi zákazníků. Společnost má zavedenou databázi registrovaných a VIP zákazníků, avšak nevyužívá plně dostupných informací a možností interního softwaru k řízení vztahů se zákazníky. Databáze je navíc přeplněna neaktuálními a nepoužívanými registracemi. Problém spočívá v zakládání stále nových registrací stejným zákazníkem na stejné jméno. Příčinou je zejména zapomenutí přihlašovacích údajů. Ke správnému a efektivnímu fungování věrnostního programu je potřebné sjednotit účty jednotlivých zákazníků. Při registraci se zadává jméno a příjmení, adresa a kontakt, podnikající subjekty navíc IČ. Na základě těchto údajů je možné účty sjednotit. Nejprve však budou zákazníci, jichž se to týká, kontaktováni, a s jejich souhlasem účty spojeny.

Po této úpravě je možno věrnostní program spustit. Na vytvoření pravidel, kritérií, podmínek a výhod věrnostního programu je stanovena doba, kdy bude současně probíhat úprava databáze. Podílet se na tom bude zejména oddělení péče o zákazníky spolu s manažerem poboček. Schválený návrh by měl být v prvním týdnu měsíce září. Na schválení navazuje implementace změn do interního systému a úprava webových

stránek podle potřeb bodového systému. Musí být tedy upravena základna pro možnost hodnocení a diskutování zákazníků, sekce „můj účet“, aby zákazník viděl stav bodů, historii činností a reakce na ně (např. při diskuzi nebo hodnocení). Poté bude spuštěn zkušební provoz, kroky vedoucí k eliminaci nedostatků a doladění. Ke konci měsíce bude na stránkách propagován věrnostní program s informacemi o podmínkách a výhodách. Výsledkem bude spuštění programu k 1. listopadu.

Mailing

Základem tohoto kroku bude zasílání novinek příslušenství a doplňků podle produktu, který si konkrétní zákazníci zakoupili.

Příklad: Zákazník si zakoupí tablet určité značky. V době nákupu ještě není dostupné příslušenství k tomuto zboží. Poté, co se příslušenství na trhu objeví a bude zařazeno do nabídky firmy, bude o tomto zboží zákazník informován.

Z vlastní zkušenosti vím, že jen malý podíl zákazníků sleduje novinky a trendy a nedočkavě očekává uvedení produktů na trh. Většina lidí se o novinkách a vůbec možnostech usnadňující používání produktů dozvídá „jen tak mimochodem“, náhodou. Zasíláním informací, které zákazníkovi budou užitečné a budou se ho týkat, budou „přímo pro něj“, je cesta k odlišení se od konkurence. Zákazník bude mít pocit, že je o něj dobře postaráno, což vyvolá vděčnost a ta je krokem k zavázanosti zákazníka a jeho loajalitě.

Realizace formy direct marketingu – e-mailingu není složitá. Interní systém umožňuje podle určitých filtrů, například podle určitého produktu, vyhledat zákazníky, kteří si konkrétní produkt zakoupili, a poté pouze těmto zákazníkům zaslat upozornění.

Pro realizaci této „akce“ není nutná žádná předešlá příprava. Usnadnění se nabízí v podobě oznámení o zalistování nového zboží. Od produktového manažera přichází zaměstnancům na firemní email informace o naskladnění očekávaných produktů. Stejně tak může být tento informační kanál využíván i v případě příslušenství a doplňkových výrobků. S rozběhnutím mailingu bude vyčkáno na dokončení úprav databáze zákazníků, využívat se tedy začne od listopadu.

Rozšíření možností dodání

Dalším krokem ke spokojenosti zákazníků a usnadnění jim nakupování je rozšíření možností dodání o časové možnosti. V nabídce pro dopravu po celé ČR jsou v současnosti dopravní služba PPL a Česká pošta, z nich první zmiňovaná společnost je využívána častěji.

Nevýhodou doručení společností PPL je, že není možné zvolit časové rozmezí, kdy má, nebo může být zboží doručeno. To pro zákazníky představuje určité komplikace. Většina zákazníků nemůže strávit celý den doma čekáním na doručení. Proto by bylo vhodné rozšířit možnost výběru doručení také o možnosti doby dodání.

Vhodná by byla nabídka doručení rozdělená na dopolední hodiny a odpolední hodiny.

Společnost PPL nabízí pro naše účely pouze dvě varianty rozvozu, a to standardní dodání v době od 8 do 18 hodin nebo expresní dodání do 10 hodin, to je však možné pouze ve vybraných městech a samozřejmě za vyšší cenu. (Expresní balík, 2007)

Jiná dopravní společnost, DPD, poskytuje více možností. Nabízí klasické doručení následující den a expresní doručení do 10 hodin, 12 hodin, nebo 18 hodin. Tyto služby jsou však možné opět jen ve vybraných městech. (DPD 10:00, DPD 12:00, DPD 18:00, 2007)

Se společností DPD Mironet nespolupracuje. Navázání spolupráce není obtížná, avšak nepřinášela by Mironetu výhodu dlouhodobého partnerství, jako společnost PPL. Proto zůstaneme věrni společnosti PPL a poskytneme její nabídku expresní dodávky také našim zákazníkům. Cena dodávky by byla stanovena asi na 140 Kč, samozřejmě by záleželo na dohodě s poskytovatelem, a možná tedy pouze do určitých měst (Praha, České Budějovice, Humpolec, Teplice, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Liberec, Pardubice a Zlín) podle nabídky dopravce. (Expresní balík, 2007)

Do budoucna by mohla společnost ve spolupráci s dopravcem vytvořit další varianty dodání, které by zákazníkům vyhovovaly více. To je však spíše v rukou dopravce.

Výdaje, jež by byly s tímto krokem spojeny, představují pouze dopravné, jež je hrazeno samotnými zákazníky. Pro Mironet to nepředstavuje žádnou zátěž, jelikož zboží bude ze skladu vyexpedováno ve stejnou dobu jako běžné balíky.

S nabídkou této služby pro zákazníky vyčkáme až na leden. Prosinec je z důvodů Vánoc a počasí nejchaotičtějším měsícem, kdy dopravci přijíždějí se zpožděním, proto bychom nemohli zákazníkům slíbit doručení do určité hodiny. Z tohoto důvodu bude tato služba poskytována až od začátku ledna.

Druhá fáze zaměřená na rozšiřování služeb a péče o zákazníky cílí na zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím poskytnutí větší péče o zákazníky společnosti a posílení jejich loajality.

Časový harmonogram je znázorněn v tabulce.

Tabulka 15: Časový harmonogram druhé fáze

(Zdroj: vlastní práce)

Věrnostní program		
Úprava databáze	2 měsíce	1. 9. – 30. 10. 2013
Stanovení podmínek a kritérií	2 měsíce	1. 9. 2013– 30. 10. 2013
Schválení návrhu		Do 6. 10. 2013
Implementace změn	1 týden	7. – 13. 10. 2013
Propagace		Od 14. 10. 2013
Zkušební provoz	2 týdny	14. – 30. 10. 2013
Spuštění věrnostního programu		1. 11. 2013
Mailing		Od 1. 11. 2013
Rozšíření nabídky volby dodání		Od 2. 1. 2014

Vybudování celé fáze začne na počátku září roku 2013, všechny služby by měly být plně v provozu od ledna 2014.

Náklady jsou minimální, jelikož veškeré práce nutné k úpravám, doplnění, vytvoření jsou vykonávány pracovníky společnosti a budou je provádět ve své běžné pracovní době. Pouze při úpravě databáze budou vypomáhat brigádnice. Náklady tedy budou představovat peněžní odměnu pro brigádnice, jež bude odpovídat částce asi 40 000 Kč

(70 Kč/h, 140 h/měsíc, 2 měsíce, 2 brigádnice). Na rozšíření služeb a péči o zákazníky vzniknou tedy náklady pouze ve výši 40 000 Kč.

4.1.3 Rozšiřování pobočkové sítě

Po zvýšení úrovně služeb bude možné posilovat konkurenceschopnost rozšiřováním pobočkové sítě, čímž získají zákazníci hodnotu v podobě dostupnosti. Jsou možné dvě varianty expanze:

- zbudování nové kmenové pobočky Mironetu,
- rozšíření franchisových poboček.

Pro rozhodnutí jsou uvedeny klady a zápory obou variant.

Tabulka 16: Klady a zápory kmenové a franchisové pobočky

(Zdroj vlastní práce na základě Franchising – výhody a nevýhody, ©2011)

Vlastní pobočka		Franchisová pobočka	
Nutnost zřídit pobočku včetně provedení průzkumu trhu	-	Již zavedená a fungující prodejna	+
Rozhodování jen v rukou vedení společnosti	+	Nutnost přistoupit na kompromis	-
Zdlouhavější vstup na trh	-	Rychlý vstup na trh	+
Potřeba velkého kapitálu	-	Nízká potřeba kapitálu (náklady rozděleny mezi dva subjekty)	+
Neznámý trh	-	Znalost konkrétního trhu a nákupních zvyklostí	+
Možnost příkazu	+	Potřeba dohody a spolupráce	-
Stálost	+	Možnost odtrhnout se a konkurovat	-
Zisk z pobočky závislý na tržbách a hospodaření (většinou vyšší)	0 (+)	Zisk z pobočky ve výši paušálně stanoveného poplatku (nižší)	0 (-)
Není nutné řešit pověst jiného subjektu	+	Pověst a image franchisanta	0
Potřeba řídit zaměstnance	-	Ztráta starostí s řízením zaměstnanců	+

Asi nejvýraznější faktor je potenciální zisk. Zisk z obou variant poboček můžeme hodnotit jako neutrální. Zisk vlastní prodejny je totiž závislý na tržbách, výhodnosti nákupů od dodavatelů a celkovém hospodaření podniku. To tedy může pro podnik znamenat jak vidinu vysokého nárůstu finančních prostředků, tak jejich ztrátu. Při důkladné analýze provedené před zřízením pobočky by se však mělo minusovému výsledku hospodaření zamezit. Zisk z vlastní pobočky by měl být tedy výrazně vyšší, než zisk z franchisové pobočky, jejíž majitel (franchisant) by franchisorovi (společnosti Mironet) vyplácel pouze paušální měsíční částku. Naopak v případě velmi špatného hospodaření podniku nebo vlivem výrazného snížení výdajů domácností a celkově špatné ekonomické situace země by byl franchisový poplatek vítaný a pro společnost výhodnější. Tato situace je však málo pravděpodobná, tudíž budeme uvažovat vyšší zisk generovaný vlastní prodejnou.

Dalšími výraznými klady jsou možnost řídit pobočku podle svého úsudku, není potřeba brát na zřetel požadavky a podmínky dalšího subjektu, jednodušší vedení díky možnosti příkazu.

Nevýhodami naopak je potřeba většího množství finančních zdrojů při zřizování pobočky, nutnost provést průzkum trhu, kde má být prodejna zřízena (včetně zjištění kupní síly obyvatel, nákupních zvyklostí, analýza konkurence na daném trhu, atd.).

Co je však nevýhodou při vytvoření vlastní pobočky, to je pozitivem pro zřízení franchisy. Hlavní výhodou je shledáván fakt, že se jedná o již zavedenou a funkční prodejnu, kde jsou zákazníci zvyklí chodit. Vstup na nový trh je rychlý a nenákladný (alespoň méně nákladný jako zavedení nové pobočky). Záporným aspektem je naopak nutnost dohodnout se s franchisantem, přistoupit i na podmínky, které nám vyhovují méně. Nevýhodou je taky skutečnost, že se pobočka může od franchisové sítě odtrhnout. Stává se, že franchisant získá na trhu určité postavení a tržní podíl a poté se odtrhne a firmě, se kterou byl původně ve spojení, konkuruje.

Na základě rozboru poboček konkurentů můžeme určit město – trh, jež není zaplněn konkurenčními firmami a kde by se dalo rozšíření zvažovat. Z analýzy rozmístění obchodů konkurenčních firem (ALFA.CZ, Alza.cz, CZC.cz, T.S.Bohemia) a podle počtu obyvatel (Seznam měst v Česku podle počtu obyvatel, 2001-) se nabízejí města

České Budějovice, Olomouc, Pardubice a Zlín. V tabulce je znázorněna obsazenost vybraných měst těmito konkurenty. Spojení firem ALFA.cz a T.S.Bohemia však může obsazenost měst změnit. ALFA.cz totiž zveřejnila záměr rozšířit svou síť o 25 poboček, není však známo, ve kterých městech (T.S.Bohemia a ALFA COMPUTER se spojují, 2013). Proto budeme uvažovat současnou obsazenost.

Tabulka 17: Obsazenost jednotlivých měst hlavními konkurenty

(Zdroj: vlastní práce na základě ALFA.CZ, © 2004-2013; Alza.cz, © 2000-2013; CZC.cz, 2013; T.S.BOHEMIA a.s., ©2013)

	Prodejna	Výdejní místo
České Budějovice	CZC.cz	Alza.cz
Olomouc	T.S.Bohemia	Alza.cz
Pardubice	–	ALFA.CZ, Alza.cz, CZC.cz
Zlín	T.S.Bohemia	Alza.cz, CZC.cz

Při rozhodování o výběru města je důležité zmapovat důkladně daný trh z hlediska konkurence. Mimo hlavní konkurenty uvedené výše ve městech nalezneme mnoho dalších menších firem zaměřených na prodej IT. Co do počtu konkurentů jsou města v podstatě stejná.

V Českých Budějovicích nalezneme dalších 14 konkurentů. Mezi nejvýznamnější patří AutoCont.cz, PCV Computers, POHODA – SERVIS, Mascat PC, VYVO MS, GIGACOMPUTER a další. (Prodej hardwaru České Budějovice, © 1996–2013)

V Olomouci je 13 výrazných konkurentů, např. GIGACOMPUTER, WISE, AutoCont CZ, OPTIMA DAX, Helko computers, TD computer a SAJM COMP. (Prodej hardwaru Olomouc, © 1996–2013)

O něco méně konkurentů se nachází v Pardubicích, což odpovídá také menší velikosti města co do počtu obyvatel. Najdeme zde 11 dalších konkurentů, mezi něž se řadí opět AutoCont CZ, COMFOR STORES, COEL Computer Electronics, DD Computers. (Prodej hardwaru Pardubice, © 1996–2013)

Ve Zlíně si při nákupu IT můžeme vybrat hned ze 14 obchodů. I v tomto městě najdeme GIGACOMPUTER a AutoCont, dále Exasoft, HW-Shop, TREXIM VT atd. (Prodej hardwaru Zlín, © 1996–2013)

V žádném městě není konkurence výrazně nižší, výběr měst se zmapováním konkurence nezúžil. Pro zřízení poboček Mironet můžeme tedy uvažovat o všech zmiňovaných městech.

Kmenová prodejna by měla být v největším městě. Proto zvolíme město Olomouc. Tak je vybráno i na základě obsazenosti hlavními konkurenty (prodejna T.S.Bohemia, výdejní místo Alza.cz). Navíc je sídlem Univerzity Palackého v Olomouci, tudíž zde přebývá mnoho studentů, což je pro IT obchod příznivé.

Vzhledem k prudké expanzi konkurentů musí i Mironet podniknout rychlé kroky k poskytnutí dostupnosti svých poboček zákazníkům, proto se nejprve zaměříme na zřízení **franchisových poboček**. To není tak náročné po finanční ani časové stránce jako zřízení kmenové pobočky. Z toho důvodu můžeme uvažovat o rozšíření hned několika prodejnami. Orientovat se budeme na zbylá tři uvažovaná města, tedy České Budějovice, Pardubice a Zlín.

Základem je vyhledání a oslovení vhodných firem. Také existuje možnost, že sami obchodníci se rozhodnou pro spolupráci a Mironet osloví.

Požadavky Mironetu na franchisanty (Staňte se pobočkou Mironet.cz, 2008):

- orientace na oblast IT,
- vlastní prodejna,
- minimálně roční fungování firmy,
- dobré umístění prodejny (frekventovaná místa, blízkost dopravy, města nad 10 000 obyvatel),
- vlastní sklad,
- korektní finanční situace,
- ochota investic do vlastní propagace.

Naopak společnost nabízí a láká na (Staňte se pobočkou Mironet.cz, 2008):

- know-how v oblasti obchodu s IT,
- příliv nových zákazníků z regionu,

- participaci na propagačních aktivitách firmy,
- stabilní partnerství společnosti dlouho působící na trhu,
- široký sortiment,
- propagace v širokém okruhu médií,
- dlouholeté zkušenosti.

Kampaň na rozšíření poboček by měla začít běžet od března 2014. V této době je ukončen povánoční výprodej a je vhodná doba na rozšiřování. Prvním krokem je navázání kontaktů s podniky. Následuje fáze dohodnutí se na podmínkách a požadavcích. Časový horizont bude záviset na schopnosti dohodnout se, uzavření smlouvy by mělo však proběhnout maximálně v rámci jednoho a půl měsíce. Dále je potřeba upravit prodejnu podle jednotného stylu společnosti Mironet, na níž by se pracovalo po dobu dvou týdnů. Nutné je také vytvoření propagační kampaně, jež by měla běžet hned od uzavření smlouvy.

Tabulka 18: Časový harmonogram otevření franchisové pobočky

(Zdroj: vlastní práce)

Navázání kontaktů a uzavření smlouvy	1,5 měsíce	3. 3. – 13. 4. 2014
Úprava prodejny	2 týdny	14. – 27. 4. 2014
Propagace		Od 14. 4. 2014
Otevření jako prodej Mironet.cz		2. 5. 2014

Náklady na franchisovou pobočku jsou zastoupeny propagačními materiály.

Ve městech České Budějovice, Pardubice a Zlín budou na pobočku Mironet upozorňovat 3 bigboardy, 10 billboardů a 20 plakátů. Na každou prodejnu je navíc potřeba vyhotovit polepy budovy. Na základě nabídek uveřejněných na portále MojeBillboardy.cz (2012) budeme uvažovat jako průměrnou cenu pronájmů ploch na umístění bigboardů 15 000 Kč/měsíc a billboardových ploch 5 000 Kč/měsíc.

Vyhotovení bude zadáno firmě Tiskomat.cz. Jelikož nejsou přesně stanoveny velikosti bigboardů a štítových ploch, pro výpočet nákladů budeme uvažovat průměrnou částku

za vyhotovení bigboardů 25 000 Kč. Výroba billboardů stojí 580 Kč/ks, a plakátů cca 100 Kč/ks. Podrobnější výčet nákladů je v příloze č. 2.

Celkové náklady na propagaci pro jednu pobočku představují částku asi 200 000 Kč. V případě otevření vždy jedné pobočky ve třech městech (v Českých Budějovicích, Pardubicích a Zlíně) to představuje částku asi 600 000 Kč. Musíme však uvažovat také možné zvýšení cen z důvodů delšího časového horizontu, předpokládanou částku tedy stanovíme na 700 000 Kč. Nutno však podotknout, že na nákladech na propagaci se z určité části, podle dohodnutých podmínek mezi franchisantem a franchisorem, podílí také majitel partnerské prodejny, většinou podílem 40 – 50 % (Mironet.cz, 2008-2013). Suma nákladů tedy klesne asi na polovinu – 350 000 Kč pro tři nové pobočky.

Po rozšíření sítě franchisovými pobočkami bude posílena síť ještě **kmenovou prodejnou** v Olomouci. Výběr města byl okomentován již výše. Plán je vytvořen tak, aby byla prodejna v provozu od začátku září 2014.

Základem vybudování nové kmenové prodejny je nalezení vhodných prodejních prostor k pronájmu. Ty by měly mít alespoň 40 m², plocha by měla být rozdělena minimálně na dvě místnosti – prodejnu a sklad a měly by se nacházet pokud možno co nejvíce v centru města. V rámci možností by byla vyhovující například nabídka pronájmu prostor o rozměrech 70 m² na ulici Komenského za cenu 19 000 Kč/měsíc. Podrobnější popis je v příloze č. 3. Je nutné vybavit prodejní prostory a vytvořit vyhovující zázemí, zajistit připojení k internetu a vybavit prodejnu polepy a informační tabule k propagační a informační funkci. Nezbytný je výběr zaměstnanců pro toto prodejní místo. Z počátku zde budou působit tři lidé – prodejce, technik a manažer pobočky, jehož práce bude spočívat v zajištění a naskladnění zboží, prodávání, pomoc na servise a reklamách. Noví zaměstnanci budou v rámci jednoho měsíce zaškolováni na již zaběhnutých pobočkách. Jeden týden bude naopak stálý zaměstnanec působit v nové pobočce jako pomoc a další měsíc tam bude po dobu dvou dnů v týdnu pomáhat a radit. Nutná je také propagace pobočky. Kampaň s cílem informovat o nově otevřené prodejně bude probíhat prostřednictvím bigboardů a billboardů ve městě. Informace budou uveřejněny také na webových stránkách.

Přibližná délka trvání jednotlivých činností je uvedena v tabulce.

Tabulka 19: Časový harmonogram zřízení kmenové pobočky

(Zdroj: vlastní práce)

Vyhledání prostor	1 měsíc	2. 6. – 30. 6. 2014
Vybavení prodejny	3 týdny	1. 7. – 18. 7. 2014
Výběr zaměstnanců	3 týdny	1. 7. – 20. 7. 2014
Zaučení pracovníků	1 měsíc	21. 7. – 29. 8. 2014
Propagační kampaň		Od 15. 7. 2014
Otevření prodejny		1. 9. 2014

Náklady představují jak jednorázové výdaje na vybavení, tak stálé náklady za služby (internet, pronájem, energie), jež můžeme uvažovat v částce asi 40 000 Kč/měsíc, za rok tedy 480 000 Kč. Tyto náklady tedy nebudou do výpočtu na zřízení zahrnuty, jelikož se nevztahují pouze ke zřízení. Nejsou uvažovány ani náklady na běžnou propagaci, ta je počítána dohromady za všechny prodejny.

Náklady na zřízení jsou rozděleny na dvě skupiny – vybavení prodejny a propagace nové prodejny. Jednotlivé náklady na vybavení prodejny jsou uvedeny v příloze č. 7. Propagace probíhá prostřednictvím bigboardů, billboardů a plakátů. V příloze č. 5 jsou znázorněny jednotlivé plochy pro bigboardy a štíty, podle nichž je vypočítána cena pronájmu i výroba propagačních materiálů. Veškeré propagační a poutací materiály budou vyhotoveny firmou Tiskomat.cz. Podrobný výpočet nákladů na vyhotovení je znázorněn v příloze č. 6.

Předpokládané náklady potřebné k zavedení nové kmenové prodejny dosahují částky přes 472 000 Kč. K této částce připočítáme ještě asi 50 000 Kč na režijní náklady, případnou provizi realitní kanceláři a další poplatky. Opět budeme uvažovat možné zvýšení cen, předpokládaná částka tedy dosahuje výše asi 600 000 Kč.

4.2 Celkové náklady

Časový harmonogram je nastaven tak, že od září 2014 by měla být všechna opatření zavedena, proto náklady budou počítány právě do tohoto data.

Jednorázové náklady potřebné na zajištění opatření v první fázi představují pouze výdaje na dopravu na předváděcí akce. Je uvažováno s průměrnou částkou 500 Kč a s počtem akcí 6 (3 na podzim, 3 na jaře), tedy 3 000 Kč ročně.

Druhá fáze představuje náklady pouze ve formě peněžní odměny pro brigádnice za úpravu databáze: cca 40 000 Kč.

Ve fázi rozšiřování pobočkové sítě celkové předpokládané návrhy představují částku 950 000 Kč (franchisové pobočky 350 000 Kč, kmenová pobočka 600 000 Kč).

Celkové náklady na zavedení nápravných opatření představují částku 993 000 Kč, z nichž největší podíl činí náklady na propagaci nových poboček.

Můžeme vyčíslit také odhad trvalých nákladů, které opatření vyvolají.

- Technický pracovník – průměrná mzda 18 000 Kč, 2 pracovníci (Brno, Plzeň); roční náklady: 432 000 Kč.
- Propagace (franchisové pobočky i kmenová pobočka) – vyhotovení asi 500 000 Kč (ročně 2-3x bigboardy, 4x billboardy, 12x plakáty) pronájem cca 120 000 Kč/měsíc, tedy 1 440 000 Kč za rok.
- Provoz kmenové pobočky – cca 480 000 Kč ročně.

Odhad celkových trvalých nákladů plynoucích z navrhovaných opatření představuje částku 2 852 000 Kč.

4.3 Přínosy návrhů

Všechny uvedené návrhy mají za cíl posílit konkurenceschopnost. Není to však cíl v pravém slova smyslu. Cílem podniku je prostřednictvím těchto návrhů a zlepšení konkurenceschopnosti si udržet zákazníky, zvětšit svůj podíl na trhu, posílit dobré jméno značky a zvýšit obrát podniku. Těchto požadavků by při správné, pečlivé a promyšlené implementaci konkrétních návrhů mělo být dosaženo.

Jak jednotlivé návrhy budou prospěšné po finanční stránce, je těžké odhadovat. Návrhy jsou zaměřeny na posílení konkurenceschopnosti, není tedy prioritou peněžní zisk.

Cílem je udržení zákazníků a posílení četnosti jejich nákupů.

Přínosy opatření vedoucích k vyšší úrovni služeb, zavedení věrnostního programu, přesně zacíleného mailingu a rozšíření možností dodání můžeme měřit pomocí nárůstu nákupů stávajících zákazníků.

Zkvalitněním služeb se společnost snaží o udržení zákazníků. Může se to jevit jako snadný cíl, ale vzhledem k rozmachu a spojování konkurentů, kdy jsou schopni poskytovat zboží za nižší cenu a další výhody, jsou úspěchem i neklesající tržby a alespoň stejný počet zákazníků a četnost nákupů jako v předešlém období.

Cílem výraznější péče o zákazníky je nárůst nákupů stávajících zákazníků. Je možné vyčíslit objem nákupů stávajících zákazníků před zavedením opatření a po něm. Relativní očekávané zvýšení opakovaných nákupů v prvním roce představuje 10 – 15 %. Za rok 2012 dosahovaly tržby 509 milionů Kč a celkový počet prodejů odpovídá 496 000 (Mironet.cz, 2008-2013). Po implementaci opatření je tedy od této skupiny zákazníků očekávané zvýšení alespoň na 545 600 nákupů (v případě nárůstu o 15 % 570 400), což odpovídá tržbám 560 – 585 milionů Kč.

Rozšířením prodejní sítě o další pobočky je usilováno o nárůst tržeb. Tržby nově otevřené kmenové prodejny můžeme odhadovat na základě analýzy tržeb stávajících poboček (Brno 56 mil. Kč, Praha 4 36 mil Kč, Plzeň asi 10 mil. Kč, zdroj: Mironet.cz, 2008-2013). V prvním roce fungování je očekáván obrát 25 – 30 milionů Kč.

Co se týká franchisových poboček, v současnosti se jedna franchisová pobočka podílí na tržbách společnosti průměrně asi 1,5 – 2 miliony Kč (Mironet.cz, 2008-2013). Rozšířením pobočkové sítě by mělo dojít k nárůstu tržeb o 4,5 – 6 milionů Kč.

Přínos těchto návrhů spočívá zejména v udržení zákazníků, což není z důvodu vývoje trhu snadné. Konkurenční firmy zaujímají silnější pozici, proto mohou zákazníkům nabídnout mnohé výhody plynoucí z jejich postavení na trhu. Přínos je shledáván také ve zvýšení četnosti nákupů, posílení věrnosti a loajality zákazníků. V konečném důsledku by mělo dojít také ke zvýšení obrátu, posílení pozice na trhu v oblasti IT a přiblížit se tak konkurentům.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření, která přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Mironet.cz.

Celá práce má tři hlavní bloky, a to teoretickou část, analytickou část a část návrhovou.

Teoretická část byla zaměřena na tematické okruhy, jež se vážou ke konkurenceschopnosti. Hlavními body jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, hodnotový řetězec, konkurenční výhoda, hodnota pro zákazníky a řízení vztahů se zákazníky. Důležitou součástí je zhodnocení literatury, kde jsou porovnány různé pohledy na problematiku a objasnění výběru konkrétního přístupu.

Další část byla zaměřena na představení společnosti a analýzu okolí společnosti jak vnějšího, tak i vnitřního. Vnější prostředí bylo zkoumáno prostřednictvím analýzy PESTE, díky níž byl zjištěn zejména pozitivní přístup lidí k IT a elektronickému nakupování. Díky Porterovu modelu pěti sil orientujícího se na oborové prostředí byla zjišťována síla a vliv konkurence, odběratelů a dodavatelů a také hrozby vstupu nových firem na trh a hrozba substitutů. Největší vliv na činnost Mironetu mají konkurenční firmy. Vnitřní prostředí bylo zmapováno prostřednictvím marketingového mixu, analýzy 7S McKinsey a hodnotového řetězce. Na závěr analytické části byla vypracována SWOT analýza, která přehledně seskupila výsledky jednotlivých analýz. Jako zásadní pro další rozvoj a zlepšení konkurenceschopnosti vyvstaly komunikace, péče o zákazníky, správné popisy produktů, výběr možností doručení a dostupnost poboček.

Na tyto oblasti byly směřovány návrhy na posílení konkurenceschopnosti. Ty byly rozděleny na tři fáze. Klíčovým je zlepšení stávajících poskytovaných služeb, jež vytvoří prostor pro další rozvoj v podobě nabídky dalších služeb a výraznější péče o zákazníky. Poslední fází je založena na hodnotě dostupnosti poboček, kdy je posílena síť poboček o nové prodejny.

Přínos těchto návrhů spočívá zejména v udržení zákazníků, což není z důvodu vývoje trhu, zejména činností konkurenčních společností, jednoduché. Dalšími přínosy je také zvýšení četnosti nákupů zákazníků, zvětšení tržního podílu a posílení image a dobrého jména společnosti.

LITERATURA

78300009 Bigboard, Olomouc: Přerovská, hl. tah OL – Zlín, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/78300009-bigboard-olomouc-prerovska-i-55-r35-hl-ta>

78400007 Štít, Olomouc: Wolkerova - výjezd na Brno od centra, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/78400007-stit-olomouc-wolkerova-vyjezd-na-brno-od->

78400135 Štít, Olomouc: Rooseveltova/ Velkomoravská, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/78400135-stit-olomouc-rooseveltova-velkomoravska>

78400142 Štít, Olomouc: tř. 17. listopadu, centrum, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://shop.tntrade.cz/honeywell-ms5145-eclipse-ps2-bila_d87653.html

ALFA COMPUTER a.s., © 2000 – 2013. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/25851748/alfa-computer-as/statisticky-urad/>

ALFA.cz recenze, © 2000-2013. In: *Heureka.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/alfa-cz/recenze/>

ALFA.CZ, © 2004-2013. *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-04-6]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php>

Alza.cz recenze, © 2000-2013. In: *Heureka.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/alza-cz/recenze/>

ALZA.CZ, © 2000-2013. *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/>

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

BERANOVÁ, Bohumila a Jan STRAKA, 31. 01.2012. Kulatý stůl: stárnutí obyvatel České republiky. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUTTLE, Francis, 2009. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-185-6175-227.

CCD čtečka CipherLab 1000, KBD, bílá, 2013. *TNTrade.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://shop.tntrade.cz/ccd-ctecka-cipherlab-1000-kbd-bila_d140458.html

Ceník policových regálů, © 2013. *Profiregály.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.profiregaly.cz/shop/content/7-kalkulator-policovych-regalu>

Ceníky a lokality, 2013. *Rengl* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.rengl.cz/ceniky>

Certifikáty, 2013. *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/o-nas/press/59-certifikaty>

CZC.cz hlásí za loňský rok obrat téměř 1,3 miliardy korun, 29. 01. 2013. In: VYLEŤAL, Martin. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/czc-cz-hlasi-za-lonsky-rok-obrat-temer-1-3-miliardy-korun/>

CZC.cz je e-shop s největším počtem poboček v ČR, 21. 03. 2013. In: *FeedIT.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.feedit.cz/wordpress/2013/03/21/czc-cz-je-e-shop-s-nejvetsim-poctem-pobocek-v-cr/>

CZC.cz recenze, © 2000-2013. In: *Heureka.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/czc-cz/recenze/>

CZC.CZ, 2013. *CZC.cz* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, © 2004-2013. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. In: *Marketing Journal*[online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

Doprava - přehled možností, © 2000-2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/article/1456.htm>

Dopravní podmínky, © 2004-2013. In: *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php?eid=119140>

DPD 10:00, DPD 12:00, DPD 18:00, 2007. *DPD CZ* [online]. DPD CZ [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.dpd.com/cz/home/produkty_sluzby/vnitrostatni_preprava/sluzby_express

Expresní balík, 2007. *PPL CZ, s.r.o.* [online]. PPL CZ [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=63&art_id=29

Franchising - výhody a nevýhody, ©2011. In: *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-franchisingu-pro-podnikatele.html>

HAMMOND, Richard, c2005. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, 141 s. ISBN 80-247-1066-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

Historie a současnost, © 2000-2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/article/141.htm>

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

Inflace: Druhy, definice, tabulky, 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Informace ke způsobu dodání zboží, 2013. In: *CZC.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/info-k-doprave/clanek>

Informační společnost v číslech 2013, 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/c481e1edf022b31cc1257b480040ed72/\\$FILE/info_spol_2013_info.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/c481e1edf022b31cc1257b480040ed72/$FILE/info_spol_2013_info.pdf)

Instalace a výlep billboardů, © 2011 - 2012. *BEST marketing* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.bestmarketing.cz/ceny-instalace-billboardu.php>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Kancelářský nábytek: Pracovní stoly MIRELLI, 2008. *Corping Industrial* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.corping.cz/corping/eshop/2-1-Kancelarsky-nabytek/169-3-Pracovni-stoly-MIRELLI-A/5/24-Stul-psaci-1400x700-rovny-briza>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2013. *Statistická ročenka České republiky 2012*. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad. ISBN 978-80-250-2253-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

LØWENDAHL, Bente R., 2005. *Strategic management of professional service firms* [online]. 3. edition. Frederiksberg: Copenhagen Business School. [cit. 2013-05-22]. ISBN 87-630-0127-6.

Maloobchod - únor 2013, 04. 04. 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmal040413.doc>

MAZAL, Jan, 06. 05. 2013. T.S.Bohemia kupuje Alfa Computer, vzniká nová dvojka na trhu?. In: *ChannelWorld* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://channelworld.cz/zpravy/t-s-bohemia-kupuje-alfa-computer-vznika-nova-dvojka-na-trhu-8697>

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Mironet - internetový obchod, 2013 [online]. Mironet.cz [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.mironet.cz/7>

Mironet.cz recenze, © 2000-2013. In: *Heureka.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/mironet-cz/recenze/>

MIRONET.CZ, 2008-2013. *Interní materiály*. Praha: Mironet.cz.

MIRONET.CZ, 2013. *Firemní struktura*. Praha: Mironet.cz.

MojeBillboardy.cz, 2012. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz>

Návod na užití bonus klubu, 2013. In: *CZC.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/navod-na-uziti-bonus-klubu/clanek>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013, © 2000 - 2013. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Novela zákona o DPH 2013, 07. 01. 2013. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-dph-2013-27711.html>

O nás, 2013. In: *CZC.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/o-nas/clanek>

Objednávka tisku reklamy za 5 minut, © 2013. In: *Tiskomat.cz: Kvalitní velkoplošný tisk* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.tiskomat.cz>

Obrat internetového obchodu Alza.cz v roce 2012 opět rostl, 13. 02. 2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/obrat-internetoveho-obchodu-alzacz-v-roce-2012-opet-rostl-art6846.htm>

OLE GABRIEL, Elisante, 2006. Value Chain for Services. In: *Ole Gabriel* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.olegabriel.com/publication-web-Gab/Value_Chain_for_Services.pdf

Platba kartou, 2013. In: *Mironet.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/rady-jak-nakupovat/53-platba-kartou>

Platební podmínky, © 2004-2013. In: *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php?eid=11A140>

Pobočková síť, © 2000-2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/article/pobocky-2711.htm>

Podmínky věrnostního programu, © 2000-2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/prostory.htm><http://www.alza.cz/article/2031>.

Pojištění produktu, 2013. In: *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/obchodni-podminky/pojisteni-produktu>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E, 1997. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

Prodej hardwaru České Budějovice, © 1996–2013. In: *Firmy.cz* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/Prodejci-vypocetni-techniky/Prodejci-hardwaru/kraj-jihocesky/ceske-budejovice>

Prodej hardwaru Olomouc, © 1996–2013. In: *Firmy.cz* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/Prodejci-vypocetni-techniky/Prodejci-hardwaru/kraj-olomoucky/olomouc>

Prodej hardwaru Pardubice, © 1996–2013. In: *Firmy.cz* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/Prodejci-vypocetni-techniky/Prodejci-hardwaru/kraj-pardubicky/pardubice>

Prodej hardwaru Zlín, © 1996–2013. In: *Firmy.cz* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/Prodejci-vypocetni-techniky/Prodejci-hardwaru/kraj-zlinsky/zlin>

Prodejní regály, © 2009. *Euro-Regaly.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.euro-regaly.cz/vybaveni-prodejen-2/prodejni-regaly-2/>

Prodejny Ostrava, © 2004-2013. In: *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php?eid=11S140>

Prodejny. In: *T.S.Bohemia* [online], © 2013. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://tsbohemia.cz/Prodejny.aspx>

Projekty financované ESF, © 2004-2013. In: *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php?eid=11V140>

Pronájem, obchodní prostory, 70 m², ©1996–2013. In: *Sreality.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostory/olomouc-olomouc-komenskeho/2259759964>

Prosklené vitríny, © 2009. *Euro-Regaly.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.euro-regaly.cz/vybaveni-prodejen-2/prosklene-vitriny-55>

Představení společnosti, 2013. *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti>

Sbírka listin: ALFA COMPUTER a.s., © 2012. In: *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a402429&klic=56b0nr>

Sbírka listin: Alza.cz a.s., © 2012. In: *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a558915&klic=1q7oqx>

Sbírka listin: CZC.cz s.r.o., © 2012. In: *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a558915&klic=1q7oqx>

Sbírka listin: T.S.BOHEMIA a.s., © 2012. In: *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a800006013&klic=94qzx1>

Servis, 2013. *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/sluzby-a-reseni/servis>

Seznam měst v Česku podle počtu obyvatel, 2001-. In: *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_m%C4%9Bst_v_%C4%8Cesku_podle_po%C4%8Dtu_obyvatel

Showroom Praha, © 2000-2013. In: *Alza.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.alza.cz/prostory.htm>

Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2013, © 2000 - 2013. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/sluzby/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 296 s. [cit. 2013-03-19]. ISBN 80-247-1667-4. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=3e1lhXIT-MUC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=strategie+diferenciace&source=bl&ots=pqtPwRTy0Y&sig=UyNDz0FfkTTQI3FTpNa-2r6nhqU&hl=cs&sa=X&ei=VtyYUe3jJKTa4AT6i4GACw&ved=0CEsQ6AEwBjgK#v=onepage&q&f=false>

Staňte se pobočkou Mironet.cz, 2013. *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/o-nas/stante-se-pobockou-mironet-cz>

ŠPAČKOVÁ, Iva, 18. 02. 2013. Za vysoké ceny mohou přemrštěné marže řetězců, říkají potravináři. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-potravin-v-retezcich-v-cr-deg-/ekonomika.aspx?c=A130218_140916_ekonomika_spi

T.S.Bohemia a ALFA COMPUTER se spojují, 08. 05. 2013. In: *ALFA.cz* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.alfacomp.cz/php/index.php?eid=04T000>

T.S.BOHEMIA a.s. recenze, © 2000-2013. In: *Heureka.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/tsbohemia-cz/recenze/>

T.S.BOHEMIA, © 2013. *T.S.Bohemia* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://tsbohemia.cz/>

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP, 2007. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Mironet.cz a.s., © 2012. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100071218&typ=full&klic=23p9tl>

URBÁNEK, Vladimír. ČR - revize HDP za r. 2012 zvýšila pokles na 1,2%, 11. 03. 2013. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2>

VIZJAK, Andrej, 2009. *Žraloci a malé ryby: kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. 1. [vyd.]. Praha: Grada, 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.

VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

VORBOVÁ, Renáta a Luboš RUBÁČEK, 2012. Legislativa a pravidla internetového podnikání. In: *OXID eShop* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.oxid-eshop.cz/legislativa-a-pravidla-internetovho-podnikn-d550/>

Všeobecné obchodní podmínky společnosti T.S.BOHEMIA a.s., 01. 09. 2012. In: *T.S.Bohemia* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://tsbohemia.cz/_doc/obchodni_podminky.pdf

Výjezd a služby technika, 2013. *Mironet - internetový obchod* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://info2.mironet.cz/sluzby-a-reseni/117-vyjezd-a-sluzby-technika>

Výsledky hledání – České Budějovice, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.mojebillboardy.cz/hledat?search_county=23-cesk-e-budejovice&search_billboardtype%5B%5D=3&search_billboardtype%5B%5D=4&search_price_from=0&search_price_to=neomezen%C4%9B&search_gps_valid=1&search_gps_nelat=51.71778343276347&search_gps_nelng=18.855200195312477&search_gps_swlat=47.80313163141572&search_gps_swlng=11.944799804687477

Výsledky hledání – Olomouc, 2012. *MojeBillboardy.cz* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.mojebillboardy.cz/hledat?search_county=78-olomouc&search_billboardtype%5B%5D=1&search_price_from=0&search_price_to=neomezen%C4%9B&search_gps_valid=0&search_gps_nelat=50.14623820895949&search_gps_nelng=18.125786048828104&search_gps_swlat=49.16477931474312&search_gps_swlng=16.398185951171854

Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012, 19. 03. 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/33001F7B87/\\$File/110911q4a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/33001F7B87/$File/110911q4a.pdf)

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WESSLING, Harry, 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Zákon o ochraně hospodářské soutěže, © 2012. In: *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/legislative/hospodarska-soutez/ceska-republika.html>

ZEMPLINEROVÁ, Alena, 2009. Teoretické aspekty konkurence. In: *Konkurence - teoretické a praktické aspekty: Sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní*

účastí [online]. 1. vyd. Jihlava [cit. 2013-02-11]. ISBN 978-80-87035-23-8. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/soubory/download/id/425>

ZICH, Robert, 2009. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. *Ekonomika a management* [online]. č. 3 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/76>

Způsoby doručení zboží, 2013. In: *T.S.Bohemia* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://tsbohemia.cz/Doprava.aspx>

Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců společnosti CZC.cz s.r.o., © 2013. In: *FondyEu.eu* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.fondyeu.eu/podporeny-projekt/3004-zvysovani-kvalifikace-a-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-czc-cz-s-r-o>

Židle, křesla, lavice: Kancelářská židle BUTLER, 2013. *Corping Industrial* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.corping.cz/corping/eshop/10-1-Zidle-kresla-a-lavice/185-3-Kancelarska-zidle-BUTLER/5/1858-Kancelarska-zidle-Butler-cerna>

Židle, křesla, lavice: Konferenční židle VIVA, 2013. *Corping Industrial* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.corping.cz/corping/eshop/10-1-Zidle-kresla-a-lavice/95-3-Konferencni-zidle-Viva/5/286-Konferencni-zidle-Viva-chromovane-nohy-cerna>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka 1: Výběrový tržní podíl za rok 2011 a 2012	53
Tabulka 2: Tržby a tržní podíl po spojení společností ALFA.cz a T.S.Bohemia.....	55
Tabulka 3: Souhrn poznatků o konkurenci	57
Tabulka 4: Ukazatelé rentability	84
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity.....	85
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity	86
Tabulka 7: Ukazatelé aktivity - doba obratu.....	86
Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti	86
Tabulka 9: Silné a slabé stránky	88
Tabulka 10: Interní faktory	89
Tabulka 11: Příležitosti a hrozby	90
Tabulka 12: Externí faktory	91
Tabulka 13: Souhrn interních a externích faktorů	91
Tabulka 14: Příklad slev na základě koeficientů	100
Tabulka 15: Časový harmonogram druhé fáze	103
Tabulka 16: Klady a zápory kmenové a franchisové pobočky	104
Tabulka 17: Obsazenost jednotlivých měst hlavními konkurenty	106
Tabulka 18: Časový harmonogram otevření franchisové pobočky	108
Tabulka 19: Časový harmonogram zřízení kmenové pobočky	110

Grafy

Graf 1: Struktura zákazníků na základě tržeb za rok 2012	48
Graf 2: Způsoby vytváření objednávek (za rok 2012)	49
Graf 3: Výběrový tržní podíl v roce 2011 a v roce 2012	54
Graf 4: Tržní podíl po spojení společností ALFA.cz a T.S.Bohemia.....	55
Graf 5: Struktura dodavatelů (za rok 2012)	60
Graf 6: Struktura způsobu platby (za rok 2012)	67
Graf 7: Struktura způsobů dodání zboží (za rok 2012).....	72

OBRÁZKY

Obrázek 1: Porterův model pěti hybných sil	16
Obrázek 2: Generické strategie podle Portera	21
Obrázek 3: Hodnotový řetězec podle Portera	24
Obrázek 4: Hodnotový řetězec pro služby	28
Obrázek 5: Maskot Míra	67
Obrázek 6: Banner	68
Obrázek 7: Síť poboček	74
Obrázek 8: Organizační struktura podniku	75
Obrázek 9: Organizační struktura pobočky Brno	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ceník dopravy
Příloha č. 2: Náklady na zavedení nové franchisové pobočky
Příloha č. 3: Možné prostory k pronájmu pro vybudování kmenové pobočky
Příloha č. 4: Ceník policových dílů do skladu
Příloha č. 5: Bigboardy
Příloha č. 6: Náklady na vyhotovení propagačních materiálů
Příloha č. 7: Celkové náklady na zřízení kmenové prodejny

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Ceník dopravy

Druh dopravy	Cena (bez DPH)
Doručení po ČR (PPL)	70,25
Doručení po ČR s dobírkou (PPL)	119,83
Doručení kurýrem (do 80 min)	247,11
Doručení kurýrem	140,50
Doručení kurýrem s dobírkou	185,95
Doručení Česká pošta	95,87
Doručení Česká pošta s dobírkou	119,83

(Zdroj: vlastní práce na základě Mironet.cz, 2008-2013)

Příloha č. 2: Náklady na zavedení nové franchisové pobočky

Vyhotovení			102 752
-	Bigboard	3 * 25 000	75 000
-	Billboard	10 * 580	5 800
-	Plakát	20 * 99,79	1 996
-	Polepy	1 202 + 754	1 956
-	Doprava		1 500
-	Montáž	3 * 3 000 + 10 * 750 (Instalace a výlep billboardů, © 2011 – 2012)	16 500
Pronájem plochy (1 měsíc)			97 232
-	Bigboard	3 * 15 000	45 000
-	Billboard	10 * 5 000	50 000
-	Plakát	20 * 3,60 (Ceníky a lokality, 2013) * 31	2 232
Náklady celkem			199 987

(Zdroj: vlastní práce)

Příloha č. 3: Možné prostory k pronájmu pro vybudování kmenové pobočky



Pronájem, obchodní prostory, 70 m²

Celková cena:	19 000 Kč za měsíc + provize RK
Cena za m ² :	272 Kč za m ² /měsíc
Poznámka k ceně:	+ energie a kauce
Adresa:	Komenského, Olomouc
Datum aktualizace:	26.04.2013
ID zakázky:	2013-04-25
Budova:	Cihlová
Stav objektu:	Velmi dobrý
Poloha domu:	Řadový
Vlastnictví:	Osobní
Umístění objektu:	Rušná část obce
Zástavba:	Obchodní a obytná
Typ domu:	Patrový
Plocha užitná:	70 m ²
Rok rekonstrukce:	2012
Voda:	Dálkový vodovod
Topení:	Ústřední plynové
Plyn:	Plynovod
Odpad:	Veřejná kanalizace
Telekomunikace:	Internet, Kabelové rozvody
Elektřina:	230V
Doprava:	Vlak, Silnice, MHD, Autobus
Komunikace:	Asfaltová

(Zdroj: Pronájem, obchodní prostory, 70 m², ©1996–2013)

Příloha č. 4: Ceník policových dílů do skladu

CENÍK POLICOVÝCH REGÁLŮ

Regálová řada: **Super 0 - 1100** Při změně bude sestava smazána

Hloubka sestavy: **800** mm

Celková délka sestavy: **3700 mm**

Cena 1 sestavy (bez DPH): **5728 Kč**


Průběžná sestava: **Ne**

Počet sestav: **1**

Smazat

Vložit do košíku

Kliknutí na plastové police mění jejich barvu.



Počet polic: 4
Výška (mm): 1972
kov 1200/180kg
Police mm/nosnost

Počet polic: 4
Výška (mm): 1972
kov 1200/180kg
Police mm/nosnost

Počet polic: 4
Výška (mm): 1972
kov 1200/180kg
Police mm/nosnost

+ přidat sloupec

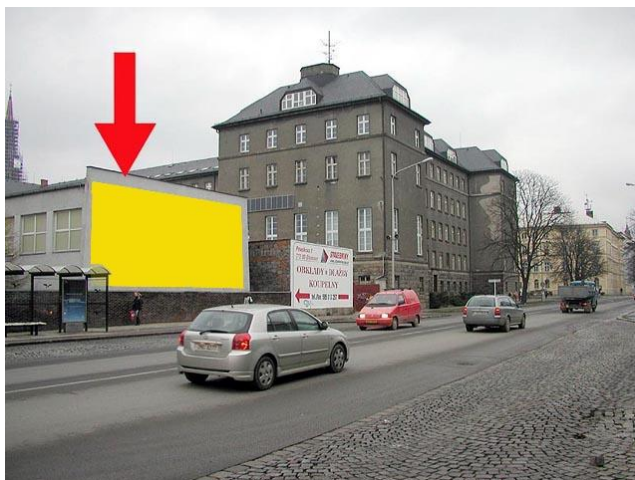
- ubrat sloupec

(Zdroj: Ceník policových regálů, © 2013)

Příloha č. 5: Bigboardy

1. Bigboard - Třída 17. listopadu

- 9,6 x 3,6 m
- v blízkosti Pedagogická fakulta, VŠ koleje, Vrchní soud
- cena pronájmu: 8 500 Kč/měsíc



(Zdroj: 78400142 Štít, Olomouc: tř. 17. listopadu, 2012)

2. Bigboard - Rooseveltova / Velkomoravská

- 10,4 x 11,3 m
- hlavní tah Ostrava – Brno, průtah městem
- cena pronájmu: 9 000 Kč/měsíc



(Zdroj: 78400135 Štít, Olomouc: Rooseveltova/ Velkomoravská, 2012)

3. Bigboard - Wolkerova - výjezd na Brno od centra

- 9,3 x 10,5 m
- ve směru Fakultní nemocnice, OBI, TESCO
- cena pronájmu: 9 500 Kč/měsíc



(Zdroj: 78400007 Štít, Olomouc: Wolkerova - výjezd na Brno od centra, 2012)









4. Bigboard 4 - Přerovská, hlavní tah Olomouc – Zlín

- 9,6 x 3,6 m
- hlavní tah ve směru Přerov, Zlín; OLYMPIA
- cena pronájmu 20 000 Kč/měsíc



(Zdroj: 78300009 Bigboard, Olomouc: Přerovská, hl. tah OL – Zlín, 2012)

Příloha č. 6: Náklady na vyhotovení propagačních materiálů

1x Litý banner Premium 9600 x 3600 mm (34,560 m ² 370 Kč/m ² 12 787,20 Kč), Kroužky kovové +338,00 Kč, Zpevněné okraje +528,00 Kč = 13 653,20 Kč/ks	
13 653 Kč	Smazat
1x Litý banner Premium 10400 x 11300 mm (117,520 m ² 370 Kč/m ² 43 482,40 Kč), Kroužky kovové +546,00 Kč, Zpevněné okraje +868,00 Kč = 44 896,40 Kč/ks	
44 896 Kč	Smazat
1x Litý banner Premium 9300 x 10500 mm (97,650 m ² 370 Kč/m ² 36 130,50 Kč), Kroužky kovové +507,00 Kč, Zpevněné okraje +792,00 Kč = 37 429,50 Kč/ks	
37 430 Kč	Smazat
1x Litý banner Premium 9600 x 3600 mm (34,560 m ² 370 Kč/m ² 12 787,20 Kč), Kroužky kovové +338,00 Kč, Zpevněné okraje +528,00 Kč = 13 653,20 Kč/ks	
13 653 Kč	Smazat
25x Billboardový papír UV tisk 420 x 594 mm (6,237 m ² 400 Kč/m ² 2 494,80 Kč) = 99,79 Kč/ks	
2 495 Kč	Smazat
1x Samolepa bílá monomerická 2000 x 1000 mm (2,000 m ² 450 Kč/m ² 900,00 Kč), Povrch lesklý, Technologie ekosolvent 4/0, Lepidlo permanentní číré, Potisk přímý, Laminace matná +300,00 Kč, Čistý ořez +2,00 Kč = 1 202,00 Kč/ks	
1 202 Kč	Smazat
1x Samolepa bílá monomerická 1000 x 1000 mm (1,000 m ² 450 Kč/m ² 450,00 Kč), Povrch lesklý, Technologie ekosolvent 4/0, Lepidlo permanentní číré, Potisk přímý, Laminace matná +150,00 Kč, Čistý ořez +2,00 Kč, OPOS +152,00 Kč = 754,00 Kč/ks	
754 Kč	Smazat
15x Billboardový papír 5100 x 2400 mm (580 Kč/ks), Technologie Solventní tisk	
8 700 Kč	Smazat

Sleva **-18 417 Kč** Sleva 15% za objednávku > 100m²

Cena bez DPH **104 366 Kč** ☐ Chci pouze kalkulaci
Předběžné doručení 6.5.2013 ☐ Co nejrychleji

[Pokračovat >](#)

(Zdroj: Objednávka tisku reklamy za 5 minut, © 2013)

Příloha č. 7: Celkové náklady na zřízení kmenové prodejny

Vybavení prodejny		103 579
Vybavení skladové plochy	4 * 5728 (Ceník policových regálů, ©2013)	22 912
Vitríny, výstavní skříně	(Prosklené vitríny, ©2009; Prodejní regály, ©2009)	30 000
Nábytek		16 899
– stůl 3x	3 * 2177 (Kancelářský nábytek: MIRELLI, 2013)	6 531
– židle pro zam. 3x	3 * 3000 (Židle, křesla, lavice: BUTLER, 2013)	9 000
– židle pro zák. 2x	2 * 684 (Židle, křesla, lavice: VIVA, 2013)	1 368
Zařízení		33 768
– PC 3x	3 * 6000 (Mironet.cz, 2008-2013)	18 000
– monitor 5x	6 * 1500 (Mironet.cz, 2008-2013)	9 000
– tiskárna 2x	2 * 1800 (Mironet.cz, 2008-2013)	3 600
– čtečka čár. kódů 3x	3 * 1056 (CCD čtečka CipherLab 1000, KBD, bílá, 2013)	3 168
Propagace		368 596
Propagační materiály		128 016
– vyhotovení	(Objednávka tisku reklamy za 5 minut, © 2013)	104 366
– doprava	(Objednávka tisku reklamy za 5 minut, © 2013)	1 500
– montáž	(Instalace a výlep plakátů, © 2011 – 2012)	22 150
Pronájem plochy (1 měsíc)		120 290
– bigboardy	(Viz příloha č. 5)	47 000
– billboardy	15 * 4 700 (Výsledky hledání – Olomouc, 2012)	70 500
– plakáty	20 * 3,6 (Ceníky a lokality, 2013) *31	2 790
Pronájem plochy 2 měsíce		240 580
Náklady celkem		472 175

(Zdroj: vlastní práce)